



**ASOCIACION POPULAR**  
DE AHORROS Y PRESTAMOS

*Informe de la Junta de Directores*

command

op

*Su acertada historia de negocios ha convertido a APAP en empresa líder del sector, como lo demuestran sus exitosas políticas gerenciales y la confianza depositada en ella por sus socios ahorrantes y clientes.*

**Como todos los anteriores, el 2011 fue un año de éxitos. Un año en que esta institución, en el umbral de su medio siglo de existencia, consolidó su liderazgo en el sector de las asociaciones mutualistas.**

Una conjunción de voluntades y el cumplimiento de las mejores prácticas explican que en un año impactado por incertidumbres económicas, surgidas de la crisis financiera que lesionó a numerosas economías occidentales, la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos lograra un balance general positivo.

Un 15% de crecimiento en activos en relación con el año precedente certifica la corrección de una estrategia de negocios vinculada estrechamente con la vitalidad de su ejecución por las distintas gerencias institucionales.

Los activos aumentaron durante el pasado año en 15%, al pasar de RD\$35,095 en 2010 a RD\$40,272 en 2011; en tanto el capital se incrementó en un 9.56% respecto al 2010, situándose en 8 mil 603 millones de pesos que constituyen la garantía de nuestra fortaleza financiera.

De conformidad con su propósito fundacional, la cartera hipotecaria continúa liderando el conjunto de los negocios de la institución, con el 50%. El pasado año, alrededor de dos mil familias obtuvieron un techo gracias a las favorables condiciones crediticias ofrecidas por la institución, elevándose el monto prestado en 1,403 millones de pesos a una tasa de interés altamente competitiva.

La oferta de préstamos para vivienda amplió la cobertura de financiamiento hasta un 90% del valor del inmueble y extendió el plazo de vencimiento hasta 40 años, colocando a la Asociación Popular como la única entidad del sistema financiero en ofrecer esta ventaja competitiva para los clientes hipotecarios. Asimismo, APAP desarrolló campañas de préstamos hipotecarios y participó en numerosas ferias auspiciadas por firmas constructoras y de bienes raíces.

**APAP DESARROLLÓ PROCEDIMIENTOS QUE OPTIMIZAN EL TIEMPO DE RESPUESTA DE LAS RECLAMACIONES, ASÍ COMO EL DE ATENCIÓN A TRAVÉS DEL CENTRO DE LLAMADAS Y EL USO DE LOS CAJEROS AUTOMÁTICOS. EN ADICIÓN, EXTENDIÓ EL HORARIO DE SERVICIO DE LAS SUCURSALES PARA OFRECER AL CLIENTE UN MARGEN DE TIEMPO MÁS AMPLIO PARA LA REALIZACIÓN DE SUS TRANSACCIONES CON LA ENTIDAD.**

El crédito al consumo creció en 10% en relación con 2010, alcanzando los 6 mil 200 millones de pesos, en tanto que la de tarjeta de crédito fue la cartera de mayor aumento porcentual, un 76%, llegando a totalizar en diciembre pasado los 803 millones de pesos. Ambas carteras muestran la importancia creciente de los aportes de APAP a la satisfacción de necesidades diversas de sus clientes.

El crecimiento de la cartera de tarjetas de crédito, que casi duplicó los valores totales del pasado año, conjugó un vigoroso plan promocional de uso y de acuerdos con diversos comercios. La cartera comercial se situó en el año 2011 en RD\$4,958 millones.

Los resultados anteriores son fruto de una política de negocios dinámica y de promoción de los productos ofrecidos por APAP, en un esfuerzo combinado con una importante reducción del tiempo de respuesta a los solicitantes de crédito.

Por otro lado, las inversiones realizadas por la institución en 2011 crecieron en un 40%, al pasar de 7 mil 426 millones de pesos a 10 mil 416 millones de pesos, consolidando los bienes patrimoniales. Simultáneamente se hizo hincapié en la promoción de los títulos del Banco Central y se lanzó el certificado sin redención anticipada, como un nuevo producto para nuestra base de clientes. Al final de año, las captaciones habían crecido en un 17% en relación a diciembre de 2010, totalizando 30 mil 806 millones de pesos.

Al cierre de 2011, la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos presentó utilidades brutas por un valor de RD\$1,028 millones, que luego del pago del Impuesto Sobre la Renta, ascendente a RD\$277 millones resultó en utilidades netas por un monto de RD\$751 millones, reflejando un retorno sobre el patrimonio de 9.56%.

**MITIGANDO EL RIESGO**

La complejidad y diversificación de las operaciones financieras obligan a una permanente vigilancia para prevenir y eliminar los riesgos que puedan afectar a la institución y, por ende, a sus clientes. Las previsiones de orden legal establecidas por el marco regulatorio nacional y las mejores prácticas internacionales han sido cumplidas por APAP con un alto sentido de compromiso. Así, durante 2011 se actualizó el Plan de Riesgo Operacional y se continuó con el entrenamiento del personal en sus contenidos. Se creó la base de datos de eventos de pérdida, de conformidad con la actual regulación y con los acuerdos de Basilea II.

Como parte del reforzamiento de la seguridad de los procesos internos, también se adecuó la metodología de cálculo sobre riesgo de liquidez y mercado. Se adecuó la estructura de Riesgo para el fortalecimiento del monitoreo y control de los portafolios de Crédito, Inversiones y Captaciones, y contrato de los riesgos inherentes a los mismos. Adicionalmente, se continuaron las auditorías internas enfocadas en riesgos, cubriéndose renglones críticos por productos y procesos, con un seguimiento automatizado a los hallazgos y con reforzamiento de los entrenamientos al personal sobre control interno.

**DURANTE 2011 SE CREÓ LA BASE DE DATOS DE EVENTOS DE PÉRDIDA, DE CONFORMIDAD CON LA ACTUAL REGULACIÓN Y CON LOS ACUERDOS DE BASILEA II.**

Todas estas tareas están estrechamente asociadas con las mejoras tecnológicas en las que APAP trabajó durante 2011 para aumentar los niveles de seguridad de sus operaciones.

Asimismo, se prosiguieron los trabajos de sustitución de la plataforma tecnológica hacia otra más efectiva que debe entrar en servicio en el curso de este año y se creó un módulo que optimiza el sistema de monitoreo, control y detección de fraudes.

El pasado año, Visa Internacional extendió a la Asociación Popular un certificado de cumplimiento por los procesos asociados a la seguridad en el manejo de las claves de las tarjetas, lo que implicó finalizar la sustitución de los cajeros automáticos por un nuevo modelo acorde con los estándares establecidos por la marca.

### UN ENTORNO MÁS ACOGEDOR Y SEGURO

Durante 2011, APAP se preocupó por renovar su planta física, tanto de la oficina principal como de diversas sucursales. La decisión combinó los propósitos de aumentar los controles de seguridad, hacer más confortables los espacios utilizados por el personal y los clientes y dotar a la institución de una imagen más dinámica y moderna.

En consecuencia, y como medida relevante, comenzó a funcionar en la oficina principal un sistema de control de acceso que cumple de manera estricta con los estándares mundiales requeridos para las instituciones del ramo.

En la oficina principal se rediseñó el lobby del primer nivel con un reforzamiento del control de acceso de empleados y de visitantes. Igualmente, se inició el reemplazo de los cristales de los lados exteriores para agregar cualidades estéticas, estructurales y térmicas que contribuyan al ahorro de energía, en línea con su programa de gestión Pensando Verde.

El rediseño tocó igualmente a doce de las sucursales y abarcó la renovación de las instalaciones eléctricas, los servicios de voz y data, el mobiliario y la estandarización de los letreros interiores y exteriores. Además, se construyó un nuevo edificio de la sucursal San Gerónimo en este sector capitalino, con características que responden al concepto "Green Building".

## CONFIANZA

*La gestión de APAP ha consolidado su posicionamiento en el sistema financiero y le ha permitido ganar la confianza de sus socios ahorrantes, sus clientes y la comunidad.*



La exitosa promoción El Cero de Oro es una tradición de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos al finalizar cada año.

## El Cero que conquistó a los ahorrantes

Posicionada como la promoción líder en el sector financiero nacional, se realizó por primera vez en 1968, con el propósito de incentivar la cultura del ahorro y premiar la fidelidad de sus socios ahorrantes.

Desde sus inicios, una familia de mineros, sello inconfundible de la promoción, es la encargada de entregar a los ahorrantes los premios del Cero de Oro, incentivos que con el tiempo han ido incrementándose y con ellos la atención de los ahorrantes, que tienen con esta promoción la oportunidad de tener su casa propia o iniciar su negocio. Para los ahorrantes de la Asociación Popular, más que un concurso, el Cero de Oro forma parte del mundo simbólico y de fidelización de la marca.

En los sorteos del Cero de Oro 2011, APAP entregó a sus ahorrantes 5 apartamentos, cada uno con un automóvil incluido, además de dos premios en efectivo de RD\$500,000.00. Para los ahorrantes más pequeños, APAP sorteó 20 computadoras y video juegos para los niños.

*Llamativos premios que se han incrementado con el pasar de los años, que representan para los ahorrantes la oportunidad de tener su casa propio o iniciar su negocio.*

*El concurso se realiza para Navidad, época en la que más se comparte con la familia, lo cual ha fortalecido un vínculo emocional importante con esta promoción anual.*

**EL CERO DE ORO,  
PARA LOS SOCIOS AHORRANTES  
DE LA ASOCIACIÓN POPULAR,  
MÁS QUE UN CONCURSO,  
FORMA PARTE DEL MUNDO  
SIMBÓLICO Y DE FIDELIZACIÓN  
DE LA MARCA.**

### RESPONSABILIDAD

*En APAP, los valores éticos, el respeto por la dignidad de la persona, los vínculos solidarios con la comunidad y la contribución a una mejor calidad de vida ciudadana son parte esencial de su conducta empresarial.*



*Informe Gobierno Corporativo 2011*

Los miembros de APAP ejercen sus funciones de manera responsable y objetiva, tomando en consideración, en primer lugar, los intereses generales de la Asociación y sus Asociados (Declaración de Principios de Gobierno Corporativo APAP).

**O. GENERALIDADES:**

A. Gobierno Corporativo en APAP.

B. Hechos relevantes de 2011.

- B.1. Elección de los miembros de la Junta de Directores (2011-2014).
- B.2. Adecuación a las normas de la Ley de Sociedades.
- B.3. Evaluación y autoevaluación de la Junta de Directores y Comités de apoyo.
- B.4. Cambios en estructura y políticas internas.
- B.5. Compromiso con las mejores prácticas internacionales en la materia y capacitación de los miembros de la Junta de Directores.

**I. ESTRUCTURA DE PROPIEDAD.**

A. Capital financiero.

B. Número de Asociados.

C. Formas de participación.

D. Participación significativa.

E. Derechos y deberes de los Asociados.

F. Régimen de información.

G. Oficina de Atención al Asociado.

H. Asamblea de Asociados.

- H.1. Normativa.
- H.2. Composición.
- H.3. Funciones.
- H.4. Reglas parlamentarias.

**II. GOBIERNO INTERNO Y ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN.**

A. Reglas generales sobre la estructura de gobierno.

B. Órganos de administración.

- B.1. Junta de Directores.
  - B.1.1. Normativa.
  - B.1.2. Composición.
  - B.1.3. Funciones.
  - B.1.4. Reglas parlamentarias.
  - B.1.5. Políticas de ética y conducta.
    - B.1.5.A.- Conflictos de intereses.
    - B.1.5.B.- Normas de conducta.
    - B.1.5.C.- Salvamento de votos.
  - B.1.6. Políticas de nombramiento, reelección y cese.
    - B.1.6.A.- Elección y período de mandato.
    - B.1.6.B.- Procedimiento de elección.
    - B.1.6.C.- Procedimiento de cese.
    - B.1.6.D.- Procedimiento para la selección 2011.
  - B.1.7. Política de remuneración.
- B.2. Miembros de la Junta de Directores.
  - B.2.1. Derechos y responsabilidades.
  - B.2.2. Criterio de independencia.
  - B.2.3. Perfiles y categoría de los miembros.

B.3. Comités de apoyo de la Junta de Directores.

B.3.1. Normativa general.

B.3.2. Reglas parlamentarias.

B.3.3. Políticas de ética y conducta.

B.3.4. Datos individuales.

- B.3.4.A. Comité Ejecutivo.
  - Composición.
  - Funciones.
- B.3.4.B. Comité de Riesgos.
  - Composición.
  - Funciones.
- B.3.4.C. Comité de Auditoría.
  - Composición.
  - Funciones.
- B.3.4.D. Comité de Nombramientos y Remuneraciones.
  - Composición.
  - Funciones.
- B.3.4.E. Comité de Gobierno Corporativo, Cumplimiento, Ética, Higiene y Seguridad.
  - Composición.
  - Funciones.
- B.3.4.F. Comité de Crédito.
  - Composición.
  - Funciones.

B.4. Evaluación y autoevaluación órganos de gobierno.

B.4.1. Política de evaluación y autoevaluación.

B.4.2. Resultados.

B.5. Alta Gerencia.

B.5.1. Composición y perfiles.

**III. OPERACIONES VINCULADAS.**

A.1. Políticas sobre vinculaciones.

A.2. Límites sobre créditos a vinculados.

**IV. CONTROL DE RIESGOS Y SISTEMA DE CUMPLIMIENTO.**

A.1. Control interno.

A.2. Sistema de cumplimiento.

**V. RELACIÓN CON CLIENTES Y USUARIOS.**

A.1. Derecho y protección de los usuarios.

A.2. Proceso de reclamaciones.

A.3. Transparencia y difusión de información.

**VI. RESPONSABILIDAD SOCIAL.****VII. TRANSPARENCIA E INFORMACIÓN.****VIII. GC 2012.**

## O. GENERALIDADES.

La Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (en adelante “APAP”), es una institución financiera privada, de carácter mutualista, creada mediante la Ley No. 5897, del 14 de mayo de 1962, Ley de Asociaciones de Ahorros (en adelante “Ley de Asociaciones de Ahorros y Préstamos”) con el objeto de promover la captación de ahorros para el financiamiento de la compra, construcción y/o mejoramiento de la vivienda familiar. Sus operaciones se iniciaron el 29 de julio de 1962 en la calle Isabel La Católica esquina calle Mercedes, de la Zona Colonial, Santo Domingo, Distrito Nacional, siendo la primera institución financiera de esta naturaleza en el país.

El 27 de noviembre de 1980 las oficinas principales de APAP fueron trasladadas a un moderno edificio en la Avenida Máximo Gómez esquina Avenida 27 de Febrero, donde aún permanecen. En la actualidad APAP cuenta con cincuenta (50) oficinas ubicadas en el Distrito Nacional (24), Santo Domingo Este (8), Santo Domingo Oeste (6), Santo Domingo Norte (2), San Cristóbal (2), Santiago (4), San Francisco (1), La Romana (1) y La Altagracia (2).

En 2002 las Asociaciones de Ahorros y Préstamos, y por tanto APAP, pasaron a ser reguladas por la Ley No. 183-02, de fecha 21 de noviembre de 2002, Ley Monetaria y Financiera (en adelante “Ley Monetaria y Financiera”), y en consecuencia a estar bajo la regulación de la Administración Monetaria y Financiera, órgano conformado por la Junta Monetaria, el Banco Central y la Superintendencia de Bancos que supervisa el sistema financiero en su conjunto. No obstante la modificación del marco general de supervisión y operación, APAP, como Asociación de Ahorros y Préstamos, mantiene su condición de sociedad mutualista regida en este aspecto por la Ley de Asociaciones de Ahorros y Préstamos. Por mandato expreso de la Ley de Asociaciones de Ahorros y Préstamos a este tipo de institución también se aplican reglas puntuales previstas en la legislación general de sociedades comerciales, hoy en día la Ley No. 479-08, de fecha 11 de diciembre de 2008, Ley General de Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (en adelante “Ley de Sociedades Comerciales”), y sus modificaciones.

En esta edición del Informe Anual de Gobierno Corporativo de APAP se resalta que por efectos de la entrada en vigencia de la Ley de Sociedades Comerciales los estatutos sociales serán modificados mediante Asamblea Extraordinaria de Asociados previa a la Asamblea Ordinaria Anual de Asociados que conocerá del presente Informe. En este sentido, las modificaciones que se introducirán a los estatutos sociales, si bien se explican en otro apartado de este documento, no se citarán como reglas aún vigentes, en tanto no tuvieron ese carácter respecto del período que recoge el presente Informe: enero-diciembre 2011.

### A. GOBIERNO CORPORATIVO EN APAP.

Para APAP la gobernabilidad corporativa forma parte esencial de su naturaleza como asociación y como institución financiera. La entidad desarrolla las prácticas de gobierno corporativo no solo como cumplimiento mínimo de la regulación especial aplicable, sino que de manera voluntaria profundiza en aquellos temas y recomendaciones que benefician la gobernabilidad de la misma y, por tanto, su desempeño societario y financiero. A su vez, APAP es consciente de que las prácticas consistentes de buen gobierno irradian gobernabilidad a los agentes del mercado que de manera activa o pasiva se relacionan con éste y, por tanto, constituye un elemento multiplicador de estas sanas prácticas empresariales.

En virtud de lo anterior, este Informe, que con la presente entrega alcanza su quinta versión, no solo tiene el objeto de exponer al mercado la estructura básica de gobierno de APAP, sino que es un ejercicio de transparencia que busca irradiar gobernabilidad al resto de empresas y sociedades que interactúan en el mercado y en el sistema económico nacional. Esta muestra de transparencia a su vez es parte esencial de los pilares que fundamentan el operar de la Asociación y un reconocimiento expreso y claro de los derechos de los Asociados y de un sistema financiero responsable y de prudente desempeño.

En los últimos años APAP se ha consolidado como una de las entidades de intermediación financiera en el sistema financiero nacional que publica cada año junto con su Informe Anual de Gestión, un Informe Anual de Gobierno Corporativo.

El gobierno corporativo es a su vez cada vez más reconocido como herramienta esencial para el desarrollo económico sostenido. Las sanas prácticas de gobierno corporativo hoy en día forman parte de los objetivos que fundamentan la estrategia nacional de desarrollo de la República Dominicana. La recientemente promulgada Ley No. 01-12, de fecha 25 de enero de 2012, Ley Orgánica de la Estrategia Nacional de Desarrollo de República Dominicana 2030, que establece los criterios de desarrollo del país a partir de su promulgación y hasta el año 2030, establece respecto del sector bancario que el gobierno corporativo es uno de los ejes fundamentales para su estabilidad y confianza. APAP, por tanto, ya ha iniciado sus aportes en este sentido.

Finalmente, un año más, la Junta de Directores de APAP, como práctica de autorregulación, y acorde al Principio IV (Transparencia) establecido desde 2007 en su Declaración de Principios, presenta su Informe Anual de Gobierno Corporativo relacionado a las gestiones realizadas en la materia por la entidad durante el año 2011. Así procede a su vez a comunicarlo formalmente ante su Asamblea General Ordinaria Anual de Asociados como parte de la rendición de cuentas, del cumplimiento de sus deberes fiduciarios y, en general, como mecanismo de transparencia e información al mercado financiero nacional e internacional, muestra de su compromiso con la estabilidad y confianza del sistema económico en general.

### B. HECHOS RELEVANTES 2011.

Durante 2011 APAP mantuvo el proceso de mejora y profundización de las prácticas de gobierno corporativo y de su ya establecida cultura de gobernabilidad. De manera concreta, y conforme al plan de desarrollo de gobierno corporativo de la entidad, en 2011 se desarrollaron actuaciones consideradas hechos relevantes:

**B.1. ELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DE DIRECTORES (2011-2014).** Conforme prevén los estatutos sociales de APAP y el Reglamento Interno de la Junta de Directores, en diciembre de 2010 la Junta de Directores dispuso la apertura del proceso de evaluación de nominaciones para los cargos de miembros de la propia Junta, dado que en la Asamblea Ordinaria Anual siguiente (abril de 2011) se cumpliría el período de tres (3) años de mandato de sus miembros. En esta decisión, a su vez, se dispuso que el Comité de Nombramientos y Remuneraciones constituía el órgano de apoyo encargado de recibir las propuestas que se realizasen y el responsable, conforme establecen las reglas internas, de presentar el informe correspondiente a la Junta de Directores para que ésta a su vez lo tramitase a la Asamblea Ordinaria Anual de Asociados de 2011 para su ponderación y final elección de los miembros para el período 2011-2014.

El inicio del proceso de recepción de propuestas fue publicado en el apartado de gobierno corporativo de la página Web de la entidad y el plazo establecido, conforme las políticas y reglas previstas, fue todo el mes de enero de 2011.

El Comité de Nombramientos y Remuneraciones rindió su correspondiente informe, el cual fue presentado en la Asamblea Ordinaria Anual de Asociados de 2011 a través de la Junta de Directores. Durante el proceso solo fueron depositadas dos (2) propuestas o nominaciones en adición a las propuestas de reelección de sus miembros vigentes que operan de manera automática salvo renuncia. De los miembros activos al momento de la celebración de la citada Asamblea Ordinaria Anual de Asociados de 2011 no fue reelecto por razones de edad el señor Héctor Mateo quien previamente había renunciado a su nominación. Por otra parte, fue elegido como nuevo miembro el señor David Fernández, cuyo perfil profesional puede observarse en el apartado correspondiente del presente Informe.

**B.2. ADECUACIÓN A LAS NORMAS DE LA LEY DE SOCIEDADES COMERCIALES Y ADECUACIÓN DE LAS NORMAS INTERNAS.** En fecha 10 de febrero de 2011 fue publicada la Ley No. 31-11, que modificó la Ley de Sociedades Comerciales aprobada en 2008 y fijó la entrada en vigencia plena de la legislación a partir agosto de ese 2011. Esta legislación introdujo importantes modificaciones a la versión aprobada en noviembre de 2008.

Como consecuencia de las nuevas disposiciones y de la fecha definitiva de entrada en vigencia, la Junta de Directores de APAP aprobó un proyecto de modificación de los estatutos sociales de la entidad ajustado a los nuevos requerimientos legislativos y éste fue sometido a la aprobación de la Superintendencia de Bancos antes de ser presentados para la aprobación de la Asamblea de Asociados correspondiente como ordena la Ley Monetaria y Financiera y los estatutos sociales de la Asociación. La Superintendencia de Bancos aprobó las modificaciones propuestas por la Junta de Directores mediante Circular SB 0541/11, de fecha 27 de octubre de 2011. Esta versión de estatutos sociales se presentará para la correspondiente aprobación de los Asociados en la Asamblea que corresponda.

Como Asociación de Ahorros y Préstamos, conforme el artículo 14 de la Ley de Asociaciones de Ahorros y Préstamos, APAP está obligada a incorporar en sus normas societarias las mismas reglas aplicables a los comisarios de cuentas de las sociedades anónimas. Es decir, que aunque el resto de las disposiciones de la Ley de Sociedades Comerciales no son de obligatoria aplicación de las Asociaciones de Ahorros y Préstamos, las reglas relacionadas con la figura del comisario de cuentas, sí. Estas reglas fueron debidamente incorporadas en el marco de los estatutos sociales sometidos y aprobados por la Superintendencia de Bancos son complementadas mediante un Reglamento de Comisarios de Cuentas que será actualizado por la Junta de Directores una vez entre en vigencia la nueva versión de los estatutos sociales.

No obstante lo anterior, la Junta de Directores de APAP fué más allá y aprobó un modelo de estatutos sociales que incorpora las reglas societarias previstas para las sociedades anónimas como forma de asumir las mejores prácticas previstas en la legislación general. Estas reglas incorporadas fueron aquellas que no contradicen o se contraponen con las reglas mínimas previstas en la Ley de Asociaciones de Ahorros y Préstamos.

## FORTALEZA

*APAP, tanto respecto de las normas especiales propias como entidad de intermediación financiera, así como del resto de las disposiciones legales y reglamentarias, asume el compromiso de su absoluto cumplimiento y apego (Declaración de Principios de Gobierno Corporativo APAP).*

Entre las incorporaciones societarias más relevantes se citan las siguientes:

- Las asambleas pueden ser también convocadas mediante mecanismos electrónicos;
- Las convocatorias de asambleas que busquen modificar los estatutos sociales deberán hacer clara distinción de los aspectos que se modificarán;
- Para ser aceptado un tema que no estaba previsto en el orden del día de una asamblea deberá aprobarse tal inclusión por unanimidad de los Asociados presentes o representados;
- En caso de segundas convocatorias de asambleas habrá quorum con los Asociados presentes;
- El Presidente, Vicepresidente y Secretario de la Junta de Directores serán elegidos por la Asamblea General Ordinaria Anual que elija los miembros de dicha Junta;
- Cualquier delegación de funciones del Presidente de la Junta de Directores deberá ser aprobada por el pleno de la Junta de Directores;
- La Junta de Directores solo podrá conocer temas fuera de la agenda del día en sus reuniones siempre y cuando se encuentren presentes todos los miembros;
- Los miembros de la Junta de Directores deberán hacer constar expresamente cualquier posición contraria o distinta respecto de tema decididos en las reuniones del órgano y, en caso de no estar presentes, deberán hacerse comunicar la decisión y fijar una postura al respecto dentro del plazo previsto por ley; y,
- El establecimiento del régimen de comisarios de cuentas previstos por la Ley de Sociedades Comerciales.

**B.3. EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DE LA JUNTA DE DIRECTORES Y COMITÉS DE APOYO.** De acuerdo al Reglamento Interno de la Junta de Directores a ésta corresponde llevar periódicamente procesos de evaluación y autoevaluación con la finalidad de medir el desempeño como órgano principal de administración así como de los comités que asisten o apoyan la misma. Las disposiciones internas específicas que establecerán las reglas sobre evaluación y autoevaluación se citan en el apartado correspondiente del presente Informe.

La Junta de Directores y sus miembros se evalúan durante el primer trimestre del año. En enero de 2012 se llevó a cabo la evaluación de desempeño de los Comités de apoyo. En el apartado correspondiente del presente Informe se indica el resumen de las conclusiones de dichas evaluaciones.

**B.4. CAMBIOS EN ESTRUCTURA Y POLÍTICAS INTERNAS.** La Junta de Directores llevó a cabo en el primer semestre de 2011 un análisis detallado del funcionamiento de los Comités de apoyo de ésta. El análisis tenía como función esencial analizar la eficiencia de la estructura de Comités existentes y las posibles mejoras a introducir. El análisis concluyó que el número de Comités que era de ocho (8) podría afectar la eficiencia y rendimiento de los órganos de gobierno y, sobre todo, de los miembros de los mismos.

En este sentido, la Junta de Directores aprobó en fecha 11 de agosto de 2011 una reestructuración de su sistema de comités consolidando las funciones del Comité de Ética y del Comité de Higiene y Seguridad dentro del Comité de Gobierno Corporativo y Cumplimiento, que pasó a denominarse Comité de Gobierno Corporativo, Cumplimiento, Ética, Higiene y Seguridad. Es decir, que a partir de esa decisión la Junta de Directores es asistida por seis (6) Comités, cuyos datos relevantes se exponen en el apartado correspondiente del presente Informe.

A raíz de dichos cambios, en fecha 15 de septiembre de 2011 la Junta de Directores aprobó las modificaciones de los estatutos particulares de cada Comité, incluyendo una revisión de actualización para aquellos que su composición no fue modificada. Estos cambios fueron aprobados por la Superintendencia de Bancos mediante circulares 0597/11 de fecha 10 de noviembre de 2011 y 0010/12 de fecha 05 de enero de 2012.

**B.5. COMPROMISO CON LAS MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALES EN LA MATERIA Y CAPACITACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DE DIRECTORES.** Uno de los compromisos esenciales de APAP en materia de gobierno corporativo ha sido mantener su sistema de gobernabilidad consistente con las mejores prácticas y recomendaciones en la materia. Precisamente este criterio ha sido esencial para decidir adoptar reglas de gobernabilidad establecidas por la legislación societaria general que entró en vigencia en agosto de 2011, no obstante éstas no ser de obligada observancia por parte de las Asociaciones de Ahorros y Préstamos.

En este mismo tenor, APAP toma en consideración las mejores prácticas cada vez que procede a revisar o adoptar alguna política interna o desarrollar reglas previstas en éstas. APAP reconoce que el techo en materia de gobierno corporativo es el que decide la propia entidad, por lo que cada año mantiene y renueva su compromiso en la materia.

Para el mantenimiento de la eficacia de las mejores prácticas en la entidad, los miembros de la Junta de Directores llevan a cabo periódicamente jornadas de capacitación sobre temas relevantes de gobierno corporativo. En junio de 2011, los miembros de la Junta de Directores participaron en una capacitación realizada por consultores externos relacionada con nuevas tendencias en materia de gobierno corporativo y negocios fiduciarios.

## I. ESTRUCTURA DE PROPIEDAD.

### A. CAPITAL FINANCIERO.

APAP terminó al cierre de 2011 con un patrimonio técnico de RD\$7,880,967,132 millones; y una cantidad de depósitos ascendente a RD\$30,806,311,841 millones (Incluyendo Cargos por Pagar).

### B. NÚMERO DE ASOCIADOS.

Asimismo, al cierre del 31 de diciembre de 2011, APAP contaba con 479,544 Asociados, conforme el criterio establecido en la Ley de Asociaciones de Ahorros y Préstamos y los estatutos sociales de la entidad.

### C. FORMAS DE PARTICIPACIÓN.

APAP, como Asociación de Ahorros y Préstamos, tiene un régimen de participación de tipo mutualista. De acuerdo con el artículo 9 de la Ley de Asociaciones de Ahorros y Préstamos y los estatutos sociales, cada depositante tiene derecho a un (1) voto por cada cien pesos dominicanos (RD\$100.00) que mantenga depositados o como promedio en su cuenta de ahorros en la entidad durante el último ejercicio. En ningún caso, establece la Ley, un depositante tiene derecho a más de cincuenta (50) votos, sin importar el monto de sus depósitos o promedios en su cuenta de ahorros. No existen otras formas o condiciones distintas de participar como Asociado.

#### D. PARTICIPACIÓN SIGNIFICATIVA.

Producto de la regla prevista en la Ley de Asociaciones de Ahorros y Préstamos descrita en el apartado C, del presente Capítulo, a diferencia de las entidades de intermediación financiera de naturaleza accionaria, materialmente no es posible que ningún socio de APAP pueda poseer poder de control sobre las decisiones de la misma. En este sentido, y desde este punto de vista, en este tipo de entidades no existe el concepto de participación significativa. Por otro lado, independientemente del derecho a voto que confieren los montos depositados en cuentas de ahorros en la entidad, estos depósitos se encuentran protegidos por el secreto bancario previsto en el artículo 56 literal b de la Ley Monetaria y Financiera.

#### E. DERECHOS Y DEBERES DE LOS ASOCIADOS.

Toda persona que cumpla los requerimientos como Asociado tiene, sin distinción, los siguientes derechos:

- Intervenir en las decisiones que adopte la Asociación, a través de la Asamblea General de Asociados;
- Elegir y ser elegido como miembro de la Junta de Directores;
- Obtener créditos y servicios financieros de cualquier naturaleza de los ofrecidos por la Asociación de acuerdo a las normas y condiciones vigentes aplicables a cada tipo de operación;
- Acceder de manera permanente y mediante los mecanismos que la Asociación establezca a la información necesaria para el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes, en especial, y de manera precisa, aquella relativa a las Asambleas de Asociados;
- A ser tratado de manera igualitaria con todo Asociado en cuanto al ejercicio de sus derechos y prerrogativas;
- Retirar el valor de sus ahorros, parcial o totalmente, conforme establezcan las normas del sistema; y,
- Cesar en su calidad de Asociado previo el cumplimiento de las formalidades establecidas en las normas estatutarias. Sobre este punto la Junta de Directores, por previsión estatutaria, se reserva el derecho de cancelar o cerrar cualquier cuenta de ahorro y, por tanto, despojar de la condición de Asociado a toda persona, cuando a su entero juicio lo considere procedente, siempre y cuando estas razones no vulneren el derecho a la igualdad y a la no discriminación establecida como derechos fundamentales del ciudadano. En dichos casos tal acción o decisión será comunicada al mismo con la devolución del importe del ahorro que corresponda.

Por su parte, todo Asociado tiene el deber de:

- Cumplir en todo momento con las obligaciones puestas a su cargo tanto por los estatutos como por las normas y acuerdos suscritos. Esta condición es igualmente exigible respecto de cualquier obligación o compromiso que el Asociado, en dicha condición o como usuario de la entidad, asuma;
- Cumplir, como ciudadano, en todo momento, con las leyes y normas establecidas por los poderes públicos correspondientes;
- Llevar a cabo las funciones que ponga a su cargo la Junta de Directores; y,
- Mantener en la Asociación, mediante depósito de ahorro, un mínimo de cien pesos dominicanos (RD\$100.00).

#### F. RÉGIMEN DE INFORMACIÓN.

En adición a la información que se presenta de manera abierta al mercado, los Asociados de APAP cuenta con un régimen de información particular por su condición. Este régimen de información particular se fundamenta en el acceso de todos los documentos societarios previstos en la Ley de Asociaciones de Ahorros y

## SEGURIDAD

*APAP se compromete a proteger y reconocer en todo momento los derechos inherentes a los Asociados, en especial, aquellos que se establecen y reconocen en la legislación monetaria y financiera y las normas estatutarias e internas de la Asociación (Declaración de Principios de Gobierno Corporativo APAP).*



Préstamos y los estatutos sociales que corresponden o se requieren para el ejercicio de sus derechos en tanto Asociados. En particular, se resalta el acceso a la información relativa a todas las sesiones o reuniones de las Asambleas de Asociados con la antelación que ordenan los estatutos sociales. Para la toma de comunicación APAP cuenta con la Oficina de Atención al Asociado.

### G. OFICINA DE ATENCIÓN AL ASOCIADO.

Los estatutos sociales de APAP disponen en su artículo 8 que “la Asociación contará con una Oficina de Atención al Asociado la cual se encargará de atender los requerimientos de los Asociados, en específico, aquellos relacionados con el acceso a la información y el reconocimiento de sus derechos. Todo lo anterior se hará de acuerdo a las disposiciones de los presentes estatutos y las normas internas de la Asociación. En particular, la Oficina de Atención al Asociado servirá como instancia de entendimiento voluntario entre los Asociados y los distintos órganos de la Asociación para subsanar cualquier tipo de reclamación o conflicto surgido entre éstos y los Asociados. La Junta de Directores deberá adoptar internamente una política sobre resolución interna de controversias que permita el reconocimiento de los derechos de los Asociados sin que éstos tengan que acudir a órganos jurisdiccionales pero nunca limitando dicha capacidad”.

En 2010 la Junta de Directores aprobó el Reglamento de la Oficina de Atención al Asociado. Esta Oficina se encuentra adscrita a la Secretaría General de la Junta de Directores con sus funciones principales de información y tramitación de reclamaciones o peticiones de los Asociados y se encuentra ubicada en la oficina principal de APAP.

### H. ASAMBLEA DE ASOCIADOS.

La Asamblea de Asociados constituye el principal órgano societario de APAP y de ella se derivan las decisiones más importantes de la Asociación, en especial, aquellas relacionadas con las normas estatutarias y las que afectan al patrimonio, objeto, razón social y naturaleza jurídica de la misma. De igual manera, la Asamblea de Asociados, compuesta por los miembros Asociados de la entidad, es el órgano encargado de designar a los miembros de la Junta de Directores (y dentro de ellos a su Presidente, Vicepresidente y Secretario) conforme el procedimiento establecido en los estatutos sociales y de reelegir, revocar o cesar a los mismos en el ejercicio de sus mandatos de acuerdo a las reglas legales y estatutarias previstas para estos casos.

**H.1. NORMATIVA.** La Asamblea de Asociados es regida por las disposiciones generales de la Ley de Asociaciones de Ahorros y Préstamos y los estatutos sociales de APAP, cuya última versión (vigente hasta 2011) ha sido aprobada en 2008, con la previa autorización de la Superintendencia de Bancos conforme ordena la Ley Monetaria y Financiera.

**H.2. COMPOSICIÓN.** De acuerdo a los estatutos sociales, las Asambleas de Asociados se conforman por la participación de los Asociados de la entidad o sus representantes debidamente acreditados. La determinación de la calidad de Asociado se deriva de las disposiciones de la Ley de Asociaciones de Ahorros y Préstamos. Como se indica en el apartado C sobre forma de participación, por cada cien pesos dominicanos (RD\$100.00) que permanezcan depositados como promedio durante el último ejercicio, todo Asociado posee derecho a un voto en las reuniones de las Asambleas de Asociados, hasta un límite de cincuenta (50) votos.

En fecha 07 de abril de 2011 fue llevada a cabo la correspondiente Asamblea General Ordinaria Anual de Asociados correspondiente al ejercicio 2010, cuyas decisiones y actuaciones principales fueron:

- Conocer del informe de la Junta de Directores sobre el ejercicio social finalizado el 31 de diciembre de 2010;
- Conocer del informe del Comisario de Cuentas sobre el ejercicio social finalizado el 31 de diciembre de 2010;
- Otorgar descargo a los miembros de la Junta de Directores por su gestión;
- Elegir los miembros de la Junta de Directores;
- Elegir los Comisarios para el ejercicio social que finalizaría el 31 de diciembre de 2011 y fijar su remuneración;
- Conocer el Informe sobre Gobierno Corporativo correspondiente al año 2010;
- Conocer del Informe Regulatorio; y,
- Fijar el porcentaje de los beneficios que sería distribuido entre las instituciones sin fines de lucro que realizan actividades sociales, los directores, funcionarios y empleados como compensación por las funciones realizadas durante el año 2010.

**H.3. FUNCIONES.** De acuerdo a los artículos 27 y 30 de los estatutos sociales, la Asamblea General de Asociados posee las atribuciones siguientes:

Cuando se reúne de manera ordinaria:

- i). Examinar y aprobar los balances de fin de ejercicio y las cuentas e informes que deben rendir los administradores y el, o los, comisarios;
- ii). Elegir los miembros de la Junta de Directores;
- iii). Fijar la remuneración de los miembros de la Junta de Directores, observando los procedimientos establecidos estatutariamente; y,
- iv). Elegir el o los comisarios de cuentas.

Cuando se reúne de manera extraordinaria:

- i). Modificar los estatutos sociales de la Asociación;
- ii). Decidir sobre la fusión total o parcial de la Asociación con otras entidades de intermediación financiera constituidas o por constituirse o la conversión de la misma en otro tipo de entidad de intermediación financiera, todo lo anterior en observancia de las disposiciones y requerimientos legales aplicables al respecto; y,
- iii). Cambiar el nombre de la Asociación.

**H.4. REGLAS PARLAMENTARIAS.** Las reuniones de la Asamblea General de Asociados en cualquiera de sus modalidades se rigen por las disposiciones de los estatutos sociales de APAP y por el Reglamento de Asamblea aprobado por la Junta de Directores. La Junta de Directores de APAP aprobó en 2007 el Reglamento de Asamblea que ordena los procesos y actuaciones parlamentarias necesarias para llevar a cabo las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias de la entidad. Este Reglamento fue modificado puntualmente en 2009 para adecuar disposiciones relacionadas con las calidades para fungir como Asociado de APAP.

Durante 2011 la Asamblea General de Asociados sólo se reunió una (1) vez: la correspondiente a la Asamblea General Ordinaria Anual.

## II. GOBIERNO INTERNO Y ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN.

### A. REGLAS GENERALES SOBRE LA ESTRUCTURA DE ADMINISTRACIÓN.

Las disposiciones internas mediante las cuales se establece la estructura de gobierno de APAP se encuentran establecidas en los estatutos sociales, el Reglamento Interno de la Junta de Directores y en los estatutos internos de cada uno de los comités, disposiciones que se asisten de las demás políticas y reglamentaciones que para el desarrollo de éstas aprueba la Asamblea de Asociados o la Junta de Directores según corresponda.

La estructura de gobierno de APAP se encuentra organizada en su nivel superior a partir de la Asamblea de Asociados. En la parte de administración de la actividad financiera APAP se encuentra dirigida por una Junta de Directores asistida por comités de apoyo compuestos por miembros de la propia Junta de Directores y ejecutivos de la entidad. La Junta de Directores canaliza la ejecución de sus decisiones a través de la Vicepresidencia Ejecutiva, que a su vez representa el más alto cargo y responsable de la gerencia de la entidad.

### B. ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN.

**B.1. JUNTA DE DIRECTORES.** La Junta de Directores constituye el “órgano principal de gestión, control y fiscalización de la Asociación” (Principio No. 1 de la Declaración de Principios). En este sentido, la Declaración de Principios de APAP reconoce que ésta debe “ejercer sus funciones de manera responsable y objetiva, tomando en consideración, en primer lugar, los intereses generales de la Asociación y sus Asociados”. Asimismo, conforme la Declaración de Principios, la Junta de Directores “deberá en todo momento constituir un órgano compuesto por miembros profesionalmente capacitados y comprometidos con mantener un comportamiento pro activo a favor de la eficacia y eficiencia de la Asociación”.

La Junta de Directores, en su gestión de 2011, ha tomado en cuenta las mejores prácticas nacionales e internacionales y en especial los principios de gobierno corporativo recomendados por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BIS) y ha reconocido y reafirmado la relevancia capital de los órganos de dirección y la obligación de asumir las responsabilidades que se encuentran a su cargo. La Junta de Directores ha asumido el principio internacional: “compliance starts at the top” (el cumplimiento comienza por la cima).

**B.1.1. NORMATIVA.** La Junta de Directores se rige, en adición a las normas legales y reglamentarias aplicables, por los estatutos sociales de la entidad, el Reglamento Interno de la Junta de Directores aprobados por ésta desde el año 2007 y por el resto de normas internas que se derivan de las disposiciones legales o reglamentarias en materia monetaria y financiera y que han sido aprobadas por la propia Junta de Directores y dotadas de carácter auto vinculante. Las principales disposiciones que reglan a la Junta de Directores, como son los estatutos sociales, el Reglamento Interno y el Código de Conducta han sido debidamente aprobadas por la Superintendencia de Bancos y se encuentran, por tanto, en consonancia con los requerimientos legales y reglamentarios del sistema financiero.

**B.1.2. COMPOSICIÓN.** Por disposición de la Ley de Asociaciones de Ahorros y Préstamos y la Ley Monetaria y Financiera, las Juntas de Directores de las Asociaciones no pueden estar conformadas

por menos de cinco (5) personas físicas ni más de catorce (14). La Junta de Directores de APAP se encuentra conformada por diez (10) miembros.

**B.1.3. FUNCIONES.** La Junta de Directores de APAP, siguiendo las reglas previstas en el Reglamento de Gobierno Corporativo, posee dos esferas esenciales de responsabilidades o funciones: aquellas de carácter indelegable y aquellas de carácter delegable.

De conformidad con el artículo 50.1 de los estatutos sociales, las funciones indelegables de la Junta de Directores son las siguientes:

- i). Administrar los negocios de la Asociación con plenas facultades, sin perjuicio de las reservadas por los estatutos sociales y por la ley a la Asamblea General de Asociados;
- ii). Elegir a su Presidente, a su Vicepresidente y al Secretario de la Junta de Directores, al Vicepresidente Ejecutivo de la Asociación y los demás miembros de la alta gerencia;
- iii). Adoptar la memoria anual y presentar, para aprobación de la Asamblea General Ordinaria de Asociados, las cuentas y balances de cada ejercicio;
- iv). Seleccionar, vigilar y, cuando sea necesario, reemplazar de sus cargos a los principales ejecutivos de la Asociación, así como cuestionar las actuaciones de éstos y exigirles explicaciones claras para obtener información suficiente y oportuna que le permita valorar los resultados;
- v). Reunirse con regularidad con la alta gerencia y el auditor interno para revisar sus políticas, establecer líneas de comunicación y vigilar el progreso hacia los objetivos corporativos;
- vi). Ejercer la debida diligencia en la contratación de los auditores externos para escoger los mejores acreditados en esta profesión;
- vii). Crear los Comités adscritos a la misma que considere necesarios para el correcto funcionamiento de la Junta de Directores y la Asociación;
- viii). Definir su misión y función y por lo tanto es competente para aprobar:
  - a. El plan estratégico o de negocios de la entidad, y los presupuestos anuales;
  - b. Las políticas sobre inversiones y financiación;
  - c. Las políticas de gestión y control de riesgos, y su seguimiento;
  - d. Las políticas de gobierno corporativo y el control de la actividad de gestión;
  - e. Las políticas sobre límites en operaciones con vinculados;
  - f. Las políticas sobre el nombramiento, retribución, separación o dimisión de los altos directivos.
  - g. Las políticas de transparencia de la información, incluyendo aquella que se comunica a los Asociados, depositantes y a la opinión pública;
  - h. El Reglamento Interno de la Junta de Directores, incluyendo los aspectos relacionados con el suministro de información necesaria, relevante y precisa con suficiente antelación a la fecha de las reuniones;
  - i. La política para dirimir y prevenir los conflictos de intereses, tanto a nivel de la Junta de Directores como de todo el personal de la Asociación en su conjunto;
  - j. Evaluar periódicamente la eficacia de sus propias prácticas de gobierno, incluyendo, pero no limitadas a, la nominación y elección de sus miembros y la resolución de conflictos de intereses, determinar si existen deficiencias y hacer los cambios necesarios; y,
  - k. Otras políticas de naturaleza similar que la Junta de Directores decida que no se pueden delegar.

Asimismo, cualquier otra función no expresamente atribuida a un órgano o funcionario puede ser asumida por la Junta de Directores. Todas las funciones que se ejerzan fuera de la lista anterior pueden ser delegadas por la Junta de Directores a miembros u órganos internos o externos de la entidad.

**B.1.4. REGLAS PARLAMENTARIAS.** La Junta de Directores por mandato estatutario debe sesionar, al menos, una (1) vez al mes durante todos los meses del año. De manera extraordinaria puede sesionar cuantas veces sea necesario. En el año 2011 la Junta de Directores llevó a cabo veintinueve (29) reuniones o sesiones. De estas, doce (12) reuniones correspondieron a sesiones ordinarias y diecisiete (17) a extraordinarias. El promedio de asistencia global de sus miembros a las reuniones fue de un noventa y uno por ciento (91%).

**B.1.5. POLÍTICAS DE ÉTICA Y CONDUCTA:**

**B.1.5.A. CONFLICTO DE INTERESES.** Conforme el artículo 45.ii).f) de los estatutos sociales de APAP, corresponde a la Junta de Directores fomentar, vía su estatuto interno, las políticas correspondientes para la prevención y registro de situaciones de conflictos de intereses entre sus miembros y los de APAP como entidad financiera. En este sentido, el artículo 50.1.viii) de los estatutos sociales establece como una función indelegable la obligación de la Junta de Directores de establecer las citadas políticas.

El detalle de las reglas sobre tratamiento de situaciones de reales o potenciales conflictos de intereses se encuentra establecido en el Reglamento Interno de la Junta de Directores. En este sentido, el artículo 2.29 del citado Reglamento prevé: "Al momento del inicio de las deliberaciones, el Presidente deberá preguntar y otorgar la palabra a cualquier miembro para que éstos, antes del desarrollo de las mismas, indiquen, en caso de que exista, cualquier conflicto de intereses real o potencial con el tema a tratar, de acuerdo a las disposiciones de los artículos 4.3 y 4.4 del presente Reglamento. En este caso, el miembro deberá explicar claramente las razones que motivan el conflicto, así como de abstenerse de participar en la deliberación y votación del tema. Todo ello deberá hacerse constar en el acta correspondiente. Sin perjuicio de lo anterior, cada miembro tiene derecho, llegado el momento de las deliberaciones y votaciones, a explicar las razones que fundamentan su voto en contra o a favor de cualquier medida, debiendo explicitarse dicha explicación en el acta correspondiente".

En la medida que corresponda, estas políticas son replicadas para el resto de miembros de APAP.

El artículo 4.3 del Reglamento Interno de la Junta de Directores indica qué se consideran situaciones de reales o potenciales conflictos de intereses:

- i). Cuando se involucre a una persona jurídica en la cual el miembro participe directa o indirectamente en, al menos, un diez por ciento (10%) de su capital accionario. En caso de que esa participación sea en otra entidad de intermediación financiera, se considerará al mantener una participación igual o superior a la establecida por las normas vigentes como participación significativa;

**COMPROMISO**

*APAP se compromete a ofrecer sus productos y servicios financieros dentro del marco general de las buenas prácticas bancarias y el fomento de la responsabilidad social interna y externa, es decir, tanto respecto de sus miembros como del resto de la sociedad (Declaración de Principios de Gobierno Corporativo APAP).*

- ii). Cuando el miembro de la Junta participe en la dirección o administración de la persona jurídica respecto de la cual tenga relación la decisión o actuación ha realizar. Se entenderá que existe participación en la dirección o administración cuando se tenga la condición de miembro del Consejo de Administración u órgano similar o cuando se tengan funciones o atribuciones similares a la alta gerencia de la misma;
- iii). Cuando se verifique una relación de carácter personal o familiar. Se considera una relación de este tipo cuando al miembro de la Junta lo unen los siguientes lazos con la persona involucrada: Ser cónyuge, exista o no separación de bienes; ser parientes hasta el segundo grado de consanguinidad: padres, hermanos, hijos, abuelos y nietos; y, ser parientes en primer grado de afinidad: suegros, yernos y nueras, hijastros y padrastrós; y,
- iv). Cuando el miembro de la Junta haya estado o sido empleado, contratista, asesor u otra condición semejante, en los últimos seis (6) meses del momento de la toma de la decisión.

**B.1.5.B. NORMAS DE CONDUCTA.** APAP cuenta con reglas de conducta establecidas en su Código de Ética y Conducta, el cual es una declaración formal de las normas obligatorias de comportamiento establecidas por APAP para todo empleado, funcionario y miembro de la Junta de Directores. La finalidad del Código es ofrecer seguridad, estabilidad, tranquilidad y armonía a sus empleados y clientes, fortaleciendo la imagen ética e institucional de APAP. Este Código, a su vez, cumple con el mandato establecido por el artículo 16 del Reglamento de Gobierno Corporativo.

Este Código rige las relaciones externas, es decir, aquellas que se refieren a los clientes, proveedores, instituciones gubernamentales y otras instituciones financieras; y, a su vez, rige las relaciones internas, es decir, las que se refieren a las existentes a lo interno de la institución, en especial los empleados y miembros de la misma.

Las normas de conducta de APAP se clasifican tendiendo a cuatro divisiones, según el objetivo específico de cada obligación:

**RESPONSABILIDAD:** Obligaciones generales aplicables a los empleados y a la institución, relativas a la responsabilidad y esmero por la consecución de los objetivos organizacionales.

**CONFIDENCIALIDAD:** Obligaciones relacionadas con la seguridad del manejo de la información de la entidad, sus Asociados y sus clientes.

**CONFLICTO DE INTERÉS:** Obligaciones que buscan eliminar la existencia de situaciones que afecten la objetividad en la toma de decisiones y labores diarias.

**DISCRIMINACIÓN:** Obligaciones que buscan la protección de grupos discriminados, especialmente por razón de sexo, raza, lengua o religión, para lograr su plena integración y su igualdad de trato.

**B.1.5.C. SALVAMENTO DE VOTOS.** Como mecanismo que asegura las actuaciones responsables y transparentes de los miembros de la Junta de Directores, el artículo 49 de los estatutos sociales incorpora reglas sobre salvamento de votos a favor de dichos miembros. En este sentido se establece: “Los miembros de la Junta podrán salvar o explicar su voto y se abstendrán en los casos en que tengan alguna relación de tipo personal, económica o profesional con el asunto a tratar de acuerdo a las normas sobre conflicto de intereses que adopte la Junta de Directores y los procedimientos parlamentarios establecidos en el Reglamento Interno de la misma”.

Con la indicada regla la Junta de Directores asegura proteger la transparencia con que opera la misma y cada una de sus miembros, así como establecer los mecanismos que permitan a cada uno de éstos revelar cualquier tipo de información que entre en conflicto con sus intereses personales, comerciales, económicos o profesionales y los de APAP como entidad financiera.

**B.1.6. POLÍTICAS NOMBRAMIENTO, REELECCIÓN Y CESE DE SUS MIEMBROS.** De una aplicación conjunta de la Ley de Asociaciones de Ahorros y Préstamos, el Reglamento de Gobierno Corporativo, los estatutos sociales de APAP y conforme los artículos 2.8 y 2.9 del Reglamento Interno de la Junta de Directores, el proceso de nominación, elección y cese de sus miembros es el siguiente:

**B.1.6.A. ELECCIÓN Y PERÍODO DE MANDATO.** Los miembros de la Junta de Directores son elegidos por Asamblea General Ordinaria de Asociados por un período de tres (3) años, pudiendo ser reelegidos de manera indefinida. Los miembros permanecen en sus cargos hasta que sus sucesores son elegidos, excepto en los casos en que, por condiciones previamente establecidas, sean removidos o inhabilitados.

**B.1.6.B. PROCEDIMIENTO DE ELECCIÓN.** Para el nombramiento de los miembros de la Junta de Directores ésta debe solicitar, del Comité de Nombramientos y Remuneraciones, un informe previo sobre la elegibilidad del o de los candidatos propuestos por el organismo o las personas con calidad para hacerlo. Este informe analiza el cumplimiento de los requerimientos establecidos por las normas legales y reglamentarias aplicables, así como las disposiciones de los artículos 34 y 35 de los estatutos sociales de APAP. De igual manera, el Comité debe analizar el cumplimiento de los requerimientos establecidos para la categoría de miembro a la cual se postula. La Junta de Directores oportunamente puede poner en conocimiento de todos los Asociados el informe del Comité de Nombramientos y Remuneraciones. En el caso de la cobertura de vacantes por remoción, inhabilitaciones o cese de algún miembro debe seguirse el mismo procedimiento.

**B.1.6.C. PROCEDIMIENTO DE CESE.** Los miembros de la Junta de Directores sólo cesan formalmente de sus cargos por decisión de la Asamblea General Ordinaria de Asociados convocada extraordinariamente, y siempre y cuando sea por una de las causales establecidas en las normas monetarias y financieras, los estatutos sociales de APAP o el Reglamento Interno de la Junta de Directores. El cese puede ser solicitado por el propio miembro, cualquier otro miembro de la Junta, por decisión de la Asamblea o mediante

comunicación a la Junta de Directores la cual decidirá la pertinencia o no de la petición. En todo caso, es obligación del Comité de Nombramientos y Remuneraciones verificar el cumplimiento de las causales y rendir un informe a la Junta de Directores para que ésta edifique a la Asamblea de Asociados sobre la decisión a tomar. No obstante lo anterior, desde el momento mismo de la constatación de una causa de cese, hasta el momento de decisión final de la Asamblea General correspondiente, el miembro debe dejar de participar en las reuniones de la Junta y los órganos de la Asociación a los cuales pertenezca, así como de percibir la correspondiente remuneración. La misma Asamblea de Asociados que decida sobre el cese podrá, en caso de que aplique y se cumplan los requerimientos al efecto, nombrar el miembro de la Junta que sustituirá al saliente.

**B.1.6.D. PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN 2011.** En 2011, por efecto de la terminación del mandato de los miembros de la Junta de Directores elegidos en 2008, APAP llevó a cabo el proceso de elección de los miembros para el período 2011-2014.

En el apartado sobre hechos relevantes del presente Informe se hace una breve descripción del proceso que fue llevado a cabo y el cual culminó con la elección de la Junta de Directores en la Asamblea General Ordinaria Anual de fecha 07 de abril de 2011.

**B.1.7. POLÍTICA DE REMUNERACIÓN.** Por mandato del Reglamento de Gobierno Corporativo corresponde a la Junta de Directores determinar las políticas de remuneración de sus miembros y de los altos directivos de la entidad. Para estos miembros las reglas básicas de remuneración se encuentran indicadas en el Reglamento Interno de la Junta de Directores.

En este sentido, el Reglamento Interno de la Junta de Directores dispone que “los miembros de la Junta de Directores tienen derecho a una remuneración justa y cónsona con las políticas de la Asociación y con los estándares del mercado. Es deber de la Junta de Directores fijar mediante norma interna la política de retribución de los miembros de la Junta de Directores y la Alta Gerencia. Esta norma interna se adoptará previo informe a rendir por parte del Comité de Nombramientos y Remuneraciones. Los principios básicos del sistema interno de remuneración son la moderación, prudencia, proporcionalidad y transparencia”.

A su vez, las reglas y condiciones básicas indicadas para la fijación de la política de remuneración interna son las siguientes:

- i). Podrá fijarse una remuneración fija, establecida por año, por mes o por sesión;
- ii). Podrá agregarse una remuneración variable determinada por el desempeño económico de la Asociación al final de cada ejercicio;
- iii). Podrá distinguirse entre los miembros en base a su tiempo de dedicación y diversas funciones asumidas tanto dentro de la misma Junta de Directores como en los diversos Comités adscritos; y,
- iv). Se podrán tomar en cuenta los beneficios relacionados.

Asimismo, la aprobación de la repartición de beneficios entre todos los miembros de APAP es sometida cada año a la ponderación y decisión de la Asamblea General Ordinaria Anual.

**B.2. MIEMBROS DE LA JUNTA DE DIRECTORES.** La Junta de Directores de APAP se encuentra compuesta por hombres y mujeres de probada capacidad moral y profesional y estos cumplen con todos los requerimientos de aptitud establecidos por las normas monetarias y financieras para el ejercicio de dichos cargos.

**B.2.1. DERECHOS Y RESPONSABILIDADES.** De conformidad con las disposiciones de los artículos 37 y 38 de los estatutos sociales de APAP y los artículos 2.32 y 2.34 del Reglamento Interno de la Junta de Directores, los miembros de la Junta de Directores tienen, en resumen, los siguientes derechos y deberes.

**DERECHOS:**

**INFORMACIÓN.** Para el ejercicio cabal de sus funciones y lograr la participación activa, los miembros tienen el derecho a acceder a toda la información que consideren pertinente.

**CAPACITACIÓN.** La Junta de Directores debe establecer un programa de capacitación anual para sus miembros con la finalidad de mantener altos niveles de preparación y capacidad de los mismos. Este programa debe tomar en consideración el caso de los miembros de nuevo ingreso.

**PARTICIPACIÓN ACTIVA.** Todo miembro tiene el derecho inalienable de participar en todas y cada una de las reuniones de la Junta de Directores, y a los Comités de los cuales forme parte.

**REMUNERACIÓN.** Los miembros tienen derecho a una remuneración justa y cónsona con las políticas de APAP y con los estándares del mercado.

**DEBERES:**

**PARTICIPACIÓN ACTIVA.** La participación activa comprende tanto el deber de participación en la toma de decisiones y en las deliberaciones que la preceden, así como integrarse e interesarse por el funcionamiento eficaz de la Junta de Directores y la propia Asociación.

**CONFIDENCIALIDAD.** Las informaciones que se manejan a nivel tienen el carácter de confidencial. En consecuencia, todo miembro de la Junta de Directores tiene el deber de guardar absoluta confidencialidad respecto de las decisiones adoptadas y de las informaciones a las cuales haya tenido acceso en virtud del ejercicio de sus funciones.

**ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDADES.** Los miembros deben ejercer las funciones que le correspondan tanto como miembro de la Junta y de los Comités de los cuales forme parte, conforme a las leyes y reglamentos aplicables, los estatutos sociales, el Reglamento Interno y las disposiciones internas aplicables.

**B.2.2. CRITERIO DE INDEPENDENCIA.** Independientemente de que la composición de la Junta de Directores de APAP cumple con los criterios y proporciones establecidos por el Reglamento de Gobierno Corporativo en relación al tipo de miembro (ejecutivo, externo independiente y externo no independiente), APAP aplica y exige en todo momento a los miembros de la Junta de Directores actuar en base al más amplio marco de independencia y objetividad, siguiendo las consideraciones del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BIS), en su documento final “Aumentando el Gobierno Corporativo en las Entidades Bancarias” de 2006: “la principal característica de [la] independencia es la capacidad de extraer sus propias conclusiones tras haber considerado con

imparcialidad la información y opiniones relevantes, sin influencia indebida alguna por parte de la alta dirección ni de intereses externos inadecuados”.

### B.2.3. PERFILES Y CATEGORÍA DE LOS MIEMBROS.

#### HIPÓLITO HERRERA PELLERANO

PRESIDENTE

Categoría: Externo Independiente

Doctor en Derecho Summa Cum Laude, por la Universidad de Santo Domingo, desarrolló una importante carrera diplomática como Primer Secretario y Cónsul General de la Embajada de la República Dominicana en Lima Perú, en 1959, y posteriormente como Secretario de Primera Clase de la Delegación de la República Dominicana en la Organización de Estados Americanos (OEA) en Washington, Estados Unidos de América. Socio fundador de la firma de abogados Pellerano & Herrera, en 1962, donde ejerció la profesión de abogado hasta el año 2005, asumió paralelamente múltiples funciones, tanto en la administración pública, como director administrativo de la Oficina Nacional de Planificación, como en organizaciones privadas y sin fines de lucro, en apoyo a programas educativos, deportivos y comunitarios de gran impacto social.

De este modo, fue parte importante de las iniciativas de Acción Pro-Educación y Cultura, Inc. (APEC), primero como miembro fundador y luego como presidente de la misma, así como del Consejo APEC de Pasados Presidentes, recibiendo el Doctorado Honoris Causa de la Universidad APEC, en 2005.

El Dr. Herrera presidió, además, la Fundación Dominicana de Cardiología, la Liga Dominicana de Béisbol, el Santo Domingo Country Club y su Consejo Permanente. Asimismo, fue Presidente de Honor del XII Ceremonial del Pabellón de la Fama del Deporte Dominicano.



#### LUIS LÓPEZ FERREIRA

VICEPRESIDENTE

Categoría: Externo Independiente

Ingeniero Civil, egresado de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM). Actualmente Presidente Ejecutivo de la cadena de hoteles Amhsa Marina Hotels & Resort; Presidente del Consejo de Directores de Promotora Carilú, S. A.; Promotora Cilcama, S. A.; Casa Marina Samaná, S. A. Fue Presidente del Consejo de Promoción Turística, pasado Presidente de la Asociación de Hoteles y Restaurantes (ASONAHORES) en el período 2006-2008. Es miembro de Young President Organization (YPO).

Ha sido promotor de proyectos inmobiliarios, urbanos y turísticos, así como constructor de hoteles como son: Meliá Bávaro, Fiesta Bávaro, Sol de Plata Bávaro, Dominicus Places, Paladium Bávaro, entre otros.



#### LAWRENCE HAZOURY TOCA

SECRETARIO

Categoría: Externo Independiente

Ingeniero Industrial, Magna Cum Laude, del Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), cuenta con un Master of Business Administration (MBA) Concentrations in Finance and Organizations & Markets, en William E. Simon Graduate School of Business, University of Rochester, Estados Unidos. Adicionalmente se graduó del programa Global CEO - IESE (España), Wharton (USA) y CEIBS (Shanghai), así como también del programa AMP (Advanced Management Program) de IESE (España) y Barna Business School (Santo Domingo).

De 1999 a 2008 fue el responsable directo de las operaciones de la Sociedad Aeropuertos Dominicanos Siglo XXI, S.A. ante su Consejo de Administración. También se desempeñó como miembro y tesorero de dicho Consejo. Adicionalmente fue miembro y tesorero del Consejo de Directores de Sinercon, S.A. y de varias empresas del Grupo Abris. Durante 12 años se mantuvo como responsable de estructuración de financiamientos para las empresas y proyectos del Grupo Aerodom, Sinercon y Cap Cana. En Citibank, N.A. fue gerente y oficial de Crédito de Banca Corporativa, responsable de mercadeo productos de crédito, manejo de efectivo, comercio y tesorería. También trabajó para Baush & Lomb, Inc. (New York) (Internship) Financial Analyst-Western Hemisphere, y para la Esso Standard Oil S.A. Ltd. Actualmente es Presidente de Suburbia, SRL y Vice presidente del Consejo de Regentes de Barna Business School.



#### GUSTAVO ARIZA PUJALS

MIEMBRO

Categoría: Ejecutivo o Interno

Licenciado en Administración de Empresas. Graduado con honores en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), cuenta con una maestría en Administración de Empresas, de Arthur D. Little School of Management, Cambridge, MA. Es graduado del programa AMP (Advanced Management Program) de IESE (España) y Barna Business School (Santo Domingo).

Con más de veinte años de experiencia en la banca, es miembro y pasado presidente de la Liga Dominicana de Asociaciones de Ahorros y Préstamos y director regional de la Unión Interamericana para la Vivienda; miembro de Young Presidents Organization, Dallas, Texas; miembro de la Junta de Directores y vicesorero de la Fundación Institucionalidad y Justicia (FINJUS), y vocal de la Fundación Progressio.

Becado por la Agencia de Desarrollo Internacional (AID), ha recibido entrenamientos en las áreas de riesgos, crédito de consumo, finanzas corporativas, administración de negocios, análisis de mercado, comercio internacional, comercio inmobiliario, gerencia, liderazgo, entre otros.



**PEDRO ESTEVA TRONCOSO**

MIEMBRO

Categoría: Externo no Independiente

Desde 1999 es Presidente Ejecutivo y Presidente del Consejo de Administración de Implementos y Maquinarias (IMCA), S. A. Distribuidor CATERPILLAR, JOHN DEERE, MOBIL y MICHELIN, para la República Dominicana y Jamaica.

Miembro del Consejo de Directores de la Cámara Americana de Comercio (AMCHAM), Fe y Alegría, Fundación Progressio, Fundación Panamericana para el Desarrollo (Con sede en Washington, D. C.), Miembro Asociado de FINJUS y Fundador de la Iniciativa Empresarial para la Educación Técnica (IEET). Tiene una amplia preparación en Administración de Negocios.

**BIALINES ESPINOSA ACOSTA**

MIEMBRO

Categoría: Externo independiente



Doctor en Medicina por la Universidad de Santo Domingo (1960), hizo su especialización en Ginecología y Obstetricia en el Lincoln Hospital de la ciudad de Nueva York desde 1971 a 1975. De 1969 a 1971, fue doctor militar US Army, República de Vietnam; oficial médico US Army, Fort Devenis, Massachussets. En 1971 se registró su Retiro Honorable de la US Army con el rango de Mayor. Es Fellow y Board Certified del American College of Obstetrics and Gynecology. Desde el 1975 hasta el año 1998 mantuvo activo su consultorio médico en la ciudad de Nueva York. Durante este período fue médico afiliado de Ginecología y Obstetricia e instructor clínico de la Albert Einstein College of Medicine, Columbia University, New York Medical College y médico afiliado en Ginecología y Obstetricia del Lenox Hill Hospital.

**JOSÉ MARCELINO FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ**

MIEMBRO

Categoría: Externo Independiente

Miembro directivo de la Asociación de Industriales de la Región Norte (AIREN), es actualmente presidente de M. Rodríguez & Co. y/o Tienda La Opera; de Almacenes Santiago, C. por A.; Almacenes Rodríguez, C. x. A; Inmobiliaria Allande C. x .A.; Inmobiliaria Rodrifer C. x. A; Inmobiliaria Himar C. x A. y Corporación Mex C. x A. Presidente de Working Capital; Laguna del Paraíso; Industrias Bazar C. x A.; Apolo Industrial C. x A.; Inversiones del Norte C. x A. y Ameca. Durante el período 1992-2003 ocupó la presidencia de El Precio Justo C. x A. y de Almacenes Cinco y Diez S.A. También ocupó la dirección del Banco del Exterior Dominicano, y en dos períodos distintos (1989-1990 y 1992-1993), la presidencia del Centro Español, Inc. Fue miembro directivo de la Asociación de Comerciantes e Industriales de Santiago (ACIS) y de la Cámara de Comercio y Producción de Santiago.

**MANUEL E. FERNÁNDEZ ALFAU**

MIEMBRO

Categoría: Externo Independiente

Licenciado en Administración de Empresas, de la Universidad Iberoamericana (UNIBE), es administrador general de Manuel Fernández Rodríguez (Tienda La Gran Vía) y presidente de Comercial Joel (El Corte Fiel y Fielhogar).

Es un activo miembro fundador de la Asociación de Comercio de la Avenida Duarte y de varios Consejos de Directores de Centros Comerciales, como Plaza Central; Coral Mall; Unicentro Plaza y Megacentro.

Miembro fundador de la Organización de Empresas Comerciales (ONEC), también fue miembro fundador de la Unión Nacional de Empresarios (UNE) y presidente de la Asociación de Comercio de la Avenida Duarte.

**MÓNICA ARMENTEROS DE TORRÓN**

MIEMBRO

Categoría: Externo no independiente

Licenciada en Mercadeo, Magna Cum Laude, por la Universidad Iberoamericana (UNIBE), cuenta con post-gradados en Banca y Finanzas, de Barna, Escuela de Negocios.

Vicepresidenta ejecutiva del Grupo Armenteros Rius, que reúne las empresas José Armenteros & Cía. (Casa Armenteros), Productos Metálicos Dominicanos, Lana y Esponja de Acero, Recauchados Santa Fe y Promind Agroindustrial. Es miembro de la Junta de Directores de Almacaribe, Implementos y Maquinarias, Fundación Progressio, Agua Crystal, Promedoca y Lana y Esponja de Acero.

En la industria financiera se desempeñó como Segundo Vicepresidente de Banca de Consumo del Banco Fiduciario y Segundo Vicepresidente de Productos del Banco BHD. También fue miembro del Consejo de Directores de la Inmobiliaria BHD. Posteriormente, asumió la Dirección de Mercadeo de Agua Crystal (Mercasid).



## DAVID FERNÁNDEZ WHIPPLE

Miembro

Categoría: Externo No Independiente

Licenciado en Contabilidad y Finanzas, graduado con honores por la Universidad de Loyola, en New Orleans, Estados Unidos.

Postgrado en Administración de Negocios de la Kellogg School of Business; Disertante y panelista en seminarios de finanzas corporativas, contabilidad, sistemas de información y estrategia de negocios, tanto nacional como internacionalmente; Docente en diplomados de finanzas en las universidades Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) y Barna Business School; Desde 1992 hasta 1999 ejerció posiciones gerenciales en empresas como Coopers & Lybrand, Citibank, N.A., Grupo Hormigones Moya y Grupo Sociedad Industrial Dominicana (Mercasid); Desde 1999 se ha desarrollado profesionalmente en el área de consultoría financiera y gerencial. Hasta el año 2006 fue socio director de la firma Deloitte en República Dominicana y socio director de la práctica de consultoría para la región de Centroamérica y el Caribe; Ha laborado en más de ocho instituciones financieras y más de quince proyectos de consultoría en los últimos diez años. En adición tiene experiencia en más de 150 proyectos de consultoría tanto locales como internacionales, en servicios tales como Estrategia de Negocios, Asesoría Financiera, Reingeniería de Procesos, Consultoría de Riesgos, Capital Humano, e implementaciones de Sistemas de Información (como SAP), en diversas industrias (financieras, manufactura, comercios, servicios, agroindustrias, entre otras); Ha formado parte de tres consejos de directores de empresas y en un consejo de directores de una institución sin fines de lucro; Se desempeñó en el cargo de Vicepresidente de Administración y Finanzas de la APAP por un período de tres años; Socio director de CXO Consulting, S. A., firma especializada en Consultoría Financiera y Gerencial; Tesorero y miembro del Comité Ejecutivo de la Cámara Americana de Comercio de la República Dominicana.



**B.3. COMITÉS DE APOYO DE LA JUNTA DE DIRECTORES.** De conformidad con el Reglamento de Gobierno Corporativo, los Consejos de Administración de las entidades de intermediación financiera pueden asistir de comités para la eficiencia en el desarrollo de sus funciones. Las entidades con activos superiores a los RD\$500,000,000.00, tienen la obligación de conformar al menos un Comité de Auditoría y uno de Nombramientos y Remuneraciones. A su vez, conforme el artículo 55 de la Ley Monetaria y Financiera, estas entidades deben contar con un Comité de Riesgos.

Hasta mediados de 2011 la Junta de Directores de APAP era asistida por ocho (8) Comités. Este número de Comités fue modificado mediante decisión de la Junta de Directores de fecha 11 de agosto de 2011, con el objetivo de concentrar y eficientizar la labor de dichos órganos y sus miembros. A partir de dicha decisión la Junta de Directores se asiste de seis (6) Comités que se describen más adelante. La composición de dichos Comités, en su mayoría, también fue modificada en la referida decisión de la Junta de Directores.

**B.3.1. NORMATIVA GENERAL.** En el ordenamiento de entidades de intermediación financiera existen dos tipos de Comités de apoyo: los obligatorios y los opcionales. Los obligatorios, como se

resalta en el apartado B.3., del presente Capítulo, son aquellos que, derivado de disposiciones legislativas o reglamentarias, tienen que ser obligatoriamente incorporados al sistema de gobierno de cada entidad. Estos son, para entidades con activos superiores a los RD\$500,000,000.00, como APAP, los Comités de Auditoría y Nombramiento y Remuneraciones; y, para todas las entidades por mandato del artículo 55 de la Ley Monetaria y Financiera, el Comité de Riesgos. Lo anterior no implica que la propia entidad establezca el número de Comités que entienda pertinente para el correcto desarrollo de sus funciones mediante Comités opcionales.

Dependiendo del tipo de Comité estos pueden fundamentarse en diferentes marcos normativos. Para aquellos obligatorios, las reglas principales se establecen en el Reglamento de Gobierno Corporativo. APAP complementa dichas disposiciones, las cuales son las básicas de los Comités opcionales, vía los estatutos sociales de la entidad, el Reglamento Interno de la Junta de Directores, el Protocolo General de Comités y el reglamento o estatuto particular de cada Comité. El resto de las normas de gobierno aplican, en lo que corresponda, a estos Comités y sus miembros.

**B.3.2. REGLAS PARLAMENTARIAS.** El procedimiento de toma de decisiones a nivel de los Comités de apoyo se encuentra contenido en una única norma: el Protocolo General de Comités. Este protocolo ha sido adoptado por la Junta de Directores y se fundamenta en los mismos criterios y principios parlamentarios establecidos para la Junta de Directores, los cuales se detallan.

**B.3.3. POLÍTICAS DE ÉTICA Y CONDUCTA.** A los Comités y sus miembros les aplican las mismas reglas sobre ética y conducta, conflicto de intereses y salvamento de voto que a la Junta de Directores y que han sido expuestas en el apartado correspondiente a la Junta de Directores.

### B.3.4. DATOS INDIVIDUALES.

**B.3.4.A. COMITÉ EJECUTIVO Y DE TECNOLOGÍA.** Sirve de apoyo a la Junta de Directores con el objetivo de velar por el cumplimiento de las decisiones tomadas por ésta, así como para la elaboración del plan estratégico de tecnología de la información, el monitoreo y seguimiento de todos los planes estratégicos y de negocios adoptados, así como fungir de enlace entre la Junta de Directores y la Alta Gerencia de la Asociación.

**COMPOSICIÓN.** Cuatro (4) miembros de la Junta de Directores entre los cuales estará el miembro interno o ejecutivo que es el Vicepresidente Ejecutivo.

Composición al cierre de 2011

MIEMBRO	CARGO
Gustavo Ariza Pujals	Presidente Comité / Miembro Junta de Directores / Vicepresidente Ejecutivo APAP
Luis López Ferreiras	Miembro y Vicepresidente Junta de Directores
Lawrence Hazoury	Miembro y Secretario Junta de Directores
Pedro Esteva	Miembro Junta de Directores

**FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Monitorear el cumplimiento de las decisiones adoptadas por la Junta de Directores, incluyendo de manera particular los planes estratégicos y operativos;
- Elaborar y someter a la Junta de Directores el Plan Estratégico de Tecnología de Información;
- Recomendar, cuando corresponda, el establecimiento de políticas, normas y estándares en materia de uso de tecnología de la información;
- Revisar y evaluar los principales indicadores de desempeño de las tecnologías de información y evaluar e identificar oportunidades en donde las tecnologías de la información puedan contribuir a los objetivos del negocio;
- Asesorar a la Junta de Directores en todo lo relacionado con los objetivos en materia de tecnología de la información;
- Supervisar los principales proyectos de tecnologías de información que se lleven a cabo en la entidad; y,
- Asistir a la Junta de Directores en lo que ésta determine, con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos y funciones de la misma y de la Asociación.

**B.3.4.B. COMITÉ DE RIESGOS.** Sirve de apoyo a la Junta de Directores para el cumplimiento de sus funciones y deberes en materia de administración de riesgos, así como para el establecimiento de los lineamientos internos de políticas de control y calificación de riesgo de la Asociación y de los límites de exposición de la misma en todas las operaciones que lleve a cabo.

**COMPOSICIÓN.** Cuatro (4) miembros de la Junta de Directores dentro de los que podrá estar el miembro interno o ejecutivo que también es el Vicepresidente Ejecutivo. Como miembros invitados permanentes, con derecho a voz pero sin voto, se encuentran el Vicepresidente de Riesgos y Cumplimiento y el Auditor Interno.

Composición al cierre de 2011

MIEMBRO	CARGO
Lawrence Hazoury	<i>Presidente Comité / Miembro y Secretario Junta de Directores</i>
Hipólito Herrera	<i>Miembro y Presidente Junta de Directores</i>
Manuel E. Fernández	<i>Miembro Junta de Directores</i>
Gustavo Ariza Pujals	<i>Miembro Junta de Directores / Vicepresidente Ejecutivo APAP</i>

**FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Recomendar las políticas de riesgo para aprobación de la Junta de Directores;
- Proponer los límites de exposición de riesgo institucional de manera global y por tipo de riesgo;
- Identificar y monitorear los diferentes riesgos a los que está expuesta la Asociación;
- Revisar y dar seguimiento a las actividades y calificaciones de riesgo de las diferentes áreas;

- Revisar, proponer y/o recomendar excesos a los límites de exposición según los distintos tipos de riesgos cuando las condiciones y entorno de la institución así lo requiera;
- Monitorear las tasas activas y pasivas y hacer recomendaciones de acuerdo a las tendencias del mercado y factores de riesgo;
- Identificar y evaluar las instituciones e instrumentos donde y mediante los cuales la Asociación puede hacer inversiones, minimizando la exposición al riesgo de la misma;
- Elaborar y revisar las políticas de otorgamiento de créditos, tarjetas de crédito, recuperación de crédito y bienes adjudicados, las cuales deberán ser sometidas a la Junta de Directores para su correspondiente aprobación;
- Revisar periódicamente la metodología de identificación y medición de los modelos y parametrización de riesgos a utilizar para llevar a cabo el control del mismo; y,
- Evaluar el informe elaborado por el área de riesgos, sobre los riesgos asumidos, tasas y niveles de liquidez e indicadores de solvencia institucional, con el fin de emitir las correspondientes recomendaciones.

**B.3.4.C. COMITÉ DE AUDITORÍA.** Sirve de apoyo a la Junta de Directores en el control de las políticas y prácticas de información contable y financiera de la entidad, en los procesos del negocio, identificación de los niveles de cumplimiento y el marco legal operativo; asimismo, promueve mejoras continuas, adopción de políticas, procedimientos y prácticas de alto nivel. Reporta directamente a la Junta de Directores los resultados de su gestión, debiendo estar a cargo de los distintos aspectos que involucran el mantenimiento, aplicación y funcionamiento de los controles internos de la Asociación, así como también de monitorear el cumplimiento de las normas y procedimientos que dirigen su práctica. De igual manera corresponde a este Comité tener amplia comprensión de los riesgos que pueden significar para la Asociación, los negocios que realice.

**COMPOSICIÓN.** Cuatro (4) miembros de la Junta de Directores externos exclusivamente. Estará presidido por un miembro de la Junta de Directores externo independiente. El Auditor Interno es invitado permanente del Comité, con derecho a voz y sin voto.

Composición al cierre de 2011

MIEMBRO	CARGO
José Marcelino Fernández	<i>Presidente Comité / Miembro Junta de Directores</i>
Mónica Armenteros	<i>Miembro Junta de Directores</i>
Manuel E. Fernández	<i>Miembro Junta de Directores</i>
David Fernández	<i>Miembro Junta de Directores</i>
Adalgisa De Jesús	<i>Auditora Interna</i>

**FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Asistir a la Gerencia a observar sus obligaciones derivadas de la actuación de buena fe; la adopción de sanas prácticas de negocios; el apego a las políticas contables, así como, las prácticas operacionales y de reporte;

- Asegurarse, acción coordinada con la Junta de Directores, que se entregue información adecuada y oportuna a los Asociados, a los reguladores y al público en general;
- Poner en conocimiento de la Junta de Directores los cambios contables que ocurran y sus efectos;
- Mantener informada y actualizada a la Junta de Directores por medio de actas, minutas y presentaciones especiales cuando sea necesario, de los avances significativos en el desarrollo de sus responsabilidades;
- Mantener a la Junta de Directores informada sobre asuntos que requieran de su especial atención;
- Entregar a la Junta de Directores un informe de las principales actividades y hechos ocurridos en el correspondiente período anual, así como las conclusiones y recomendaciones acerca de los sucesos de que haya tomado conocimiento y de los análisis que haya realizado acerca de los distintos temas que en ejercicio de sus funciones haya debido conocer;
- Realizar cualquier otra función o responsabilidad que, de tiempo en tiempo, le fuere expresamente atribuida o delegada por la Junta de Directores;
- Revisar los estados financieros de la Asociación antes de ser presentados a la Junta de Directores; y examinar y considerar cualquier acción vinculada o relación con la Auditoría Interna y Externa en los libros, registros y cuentas. A discreción del propio Comité, éste revisará las actividades financieras y de negocios y los registros que considere necesarios y/o deseables;
- Servir como mecanismo alterno para la comunicación entre la Junta de Directores, los Auditores Externos, los Auditores Internos y la Gerencia, dado que sus facultades se relacionan con la contabilidad financiera, reportes, aspectos legales y regulatorios en materia de auditoría, operaciones, riesgos y controles;
- Velar por la calidad de los controles internos;
- Revisar, con el Vicepresidente Ejecutivo, el Auditor General y el Auditor Externo, cuando el Comité lo considere necesario, las políticas y procedimientos de la Asociación, para asegurarse de lo adecuado de los controles internos contables, financieros, operacionales y sistemas de reporte;
- Revisar los estados financieros anuales de la organización y cualesquiera otras informaciones suministradas a entidades gubernamentales o al público, incluyendo cualquier certificación, informe, opinión, o revisión hecha por los auditores independientes;
- Evaluar la aplicación correcta de principios y prácticas de contabilidad utilizados por la Asociación en la preparación de sus estados financieros;
- Analizar y/o verificar los estados financieros intermedios y de cierre del ejercicio anual para informar a la Junta de Directores;
- Discutir con los Directores el alcance y calidad del sistema de control Interno y el nivel de apego a principios y sanas prácticas contables y de negocios;
- Revisar y aprobar el Plan Anual de Auditoría Interna;
- Revisar las actividades, la estructura de organización, y la idoneidad del departamento de auditoría interna, para asegurar su independencia, y que la cobertura de Auditoría sea amplia y suficiente;

- Revisar periódicamente con el Auditor General, las normas y procedimientos utilizados por el Departamento de Auditoría Interna para la ejecución de su trabajo;
- Deberá asegurarse de que la Auditoría Interna cuente con todos los recursos necesarios y que ésta mantenga suficiente independencia para el logro de los objetivos. El presupuesto de operación y de capacitación, así como también, los niveles de remuneración, ascensos, promociones propuestas por el Auditor General, deben ser aprobados por el Comité y no deberán ser ajustados a la evaluación o aprobación de la Administración;
- Conocer y analizar las observaciones y recomendaciones de los auditores interno, auditores externos y de la Superintendencia de Bancos sobre debilidades de control interno, así como las acciones correctivas implementadas por la Vicepresidencia Ejecutiva, tendentes a superar tales debilidades;
- Conocer y analizar la información proporcionada por la administración y los auditores internos, que permita verificar que se identifican y evalúan los riesgos de la institución y que se adoptan medidas para la adecuada administración de los mismos;
- Revisar las respuestas escritas y planes de acción correctiva emitidos por los auditados a las situaciones reportadas por Auditoría Interna. El Comité deberá monitorear y exigir a la Gerencia, la adecuada y oportuna corrección de las observaciones de Auditoría y la implementación de las recomendaciones;
- Revisar las políticas para detectar y sancionar las operaciones de lavado de dinero y su aplicación;
- Realizar cualquier requerimiento al área de auditoría interna para la realización de revisiones específicas;
- Recomendar a la Junta de Directores una nómina para la selección de los auditores externos, basándose en consideraciones de independencia y efectividad, y aprobar sus honorarios y otras remuneraciones. Anualmente el Comité deberá revisar y discutir con los auditores todas las relaciones significativas de éstos con la Asociación para determinar su independencia;
- Revisar y aprobar el plan anual de trabajo de la Auditoría Externa;
- Analizar los informes, su contenido, procedimientos y alcance de las revisiones de los auditores externos;
- Revisión del alcance y calidad de otros servicios, no relacionados con la Auditoría de estados financieros, que provee el auditor externo, para estar en condiciones de evaluar mejor la independencia del auditor externo en relación con la objetividad necesaria para la Auditoría;
- Revisar con la Gerencia y con los Auditores Externos antes de la finalización de la Auditoría, los resultados de su revisión para efectos de la preparación de los estados financieros del año antes de su presentación a la Junta;
- Evaluar los comentarios de la Gerencia en cuanto a la satisfacción y valor agregado de la gestión de las auditorías externas e investigar con los auditores si han existido desacuerdos con la Gerencia; y si algún riesgo implícito importante ha sido resuelto. Revisar el desempeño de los auditores independientes y aprobar su relevo cuando las circunstancias así lo ameriten;

- Discutir con los Auditores Externos la calidad de todas las áreas, y cualquier recomendación relevante que pudiera existir (incluyendo aquellas listadas en las cartas de observaciones y sugerencias);
- Evaluar la cooperación recibida por los auditores externos e internos durante su revisión, incluyendo su acceso a todos los registros, datos e información requeridos;
- Consultar periódicamente con los auditores independientes, sin la presencia de la administración, sobre los controles internos y la integridad y exactitud de los estados financieros de la organización;
- Analizar el funcionamiento de los sistemas de información, su suficiencia, confiabilidad y aplicación a las tomas de decisiones;
- Informarse acerca del acatamiento de las políticas institucionales relativas a la debida observancia de las leyes, regulaciones y normativa interna que debe cumplir la Asociación;
- Tomar conocimiento y resolver conflictos de intereses e investigar actos de conductas sospechosas y fraudes;
- Analizar los informes sobre las visitas de inspección y presentaciones que efectúe la Superintendencia;
- Revisar y aprobar el programa anual de los Auditores Externos y avances;
- Recomendaciones para requerir la revisión de determinadas situaciones a auditores externos;
- Realizar cualquier requerimiento para la realización de revisiones específicas;
- Revisar, conjuntamente con el asesor legal, asuntos legales que podrían tener un efecto significativo en los estados financieros, como por ejemplo, demanda y litigios pendientes;
- Asistir en lo que le sea requerido por el Comité de Gobierno Corporativo y Cumplimiento en relación al estudio y supervisión de los sistemas, mecanismos y estructuras de cumplimiento dentro de la Asociación;
- Informar al Comité de Gobierno Corporativo y Cumplimiento de cualquier aspecto relevante detectado o adoptado que tenga relación con la función de cumplimiento; y,
- Revisar y actualizar periódicamente este Reglamento, por lo menos cada año, según las condiciones lo exijan.

**B.3.4.D. COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y REMUNERACIONES.** Sirve de apoyo a la Junta de Directores en materia de nombramiento, remuneración, reelección y cese de los miembros de dicha Junta en la forma y condiciones establecidas por las normas legales y reglamentarias aplicables, así como por los estatutos sociales, el Reglamento Interno de la Junta de Directores y el Protocolo General de Comités. A su vez, el Comité asume dichas funciones en el ámbito de la Alta Gerencia y la empleomanía en sentido general en la forma y condiciones que la Junta de Directores, los estatutos particulares del Comité y el resto de normas de gobierno interno establezcan.

**COMPOSICIÓN.** Un mínimo de tres (3) y un máximo de cinco (5) miembros externos. Estará presidido por un miembro de la Junta de Directores externo independiente. Durante el período 2011 estuvo compuesto por cuatro (4) miembros.

Composición al cierre de 2011

MIEMBRO	CARGO
Hipólito Herrera	<i>Presidente Comité / Miembro y Presidente Junta de Directores</i>
Luis López Ferreiras	<i>Miembro y Vicepresidente Junta de Directores</i>
Pedro Esteva	<i>Miembro Junta de Directores</i>
Mónica Armenteros	<i>Miembro Junta de Directores</i>

**FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Servir de apoyo a la Junta de Directores en sus funciones de nombramiento, remuneración, reelección y cese de los miembros de la Junta de Directores y de la alta gerencia de la entidad de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables, los estatutos sociales, el Reglamento Interno de la Junta de Directores, así como las políticas internas adoptadas por la Junta de Directores;
- Fiscalizar y revisar el sistema de compensaciones de la Junta de Directores, sus órganos de apoyo y del equipo gerencial de la Asociación y asegurar que las mismas se correspondan con la política establecida, la asunción responsable de riesgos y los objetivos estratégicos;
- Rendir los informes correspondientes sobre la elegibilidad de los miembros de la Junta de Directores conforme establecen los estatutos sociales y el Reglamento Interno de la Junta de Directores. Este informe se rendirá de forma previa, tanto para la elección de nuevos miembros, como para la reelección de miembros vigentes;
- Verificar las causas para el cese de los miembros de la Junta de Directores y emitir un informe a dicha Junta para edificación de la Asamblea; y,
- Recomendar las políticas de reclutamiento y remuneración en todos los ámbitos de la Asociación conforme los estándares del mercado y las mejores prácticas internacionales en los mercados financieros y en el sector mutualista.

**B.3.4.E. COMITÉ DE GOBIERNO CORPORATIVO, CUMPLIMIENTO, ÉTICA, HIGIENE Y SEGURIDAD.** Sirve de apoyo y asesoría a la Junta de Directores en materia de gobernabilidad corporativa, cumplimiento, ética e higiene y seguridad, con el objetivo de lograr los objetivos, metas y funciones que en dicha materia le corresponden.

**COMPOSICIÓN.** Ocho (8) miembros, dentro de éstos cuatro (4) son miembros de la Junta de Directores, dentro de los cuales estará el miembro interno o ejecutivo que también es el Vicepresidente Ejecutivo. El resto de la composición es asumida por el Vicepresidente de Riesgos y Cumplimiento, el Director Legal y de Cumplimiento, el Auditor Interno y el Gerente de Prevención de Lavado de Activos.

## Composición al cierre de 2011

MIEMBRO	CARGO
Luis López Ferreiras	<i>Presidente Comité / Miembro y Vicepresidente Junta de Directores</i>
Hipólito Herrera	<i>Miembro y Presidente Junta de Directores</i>
Pedro Esteva	<i>Miembro Junta de Directores</i>
Gustavo Ariza Pujals	<i>Miembro Junta de Directores / Vicepresidente Ejecutivo APAP</i>
Jesús Cornejo Bravo	<i>Vicepresidente de Riesgos y Cumplimiento</i>
Adalgisa De Jesús	<i>Auditora Interna</i>
Clara Peguero	<i>Directora Legal y Cumplimiento</i>
Roberto Graciano	<i>Gerente de Prevención de Lavado de Activos (A partir de febrero 2012, Annabelle Frías, Gerente de Cumplimiento Regulatorio y Prevención de Lavado de Activos)</i>

**FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Asesorar a la Junta de Directores respecto de las políticas y lineamientos a seguir en materia de gobernabilidad corporativa de la Asociación;
- Llevar a cabo directa o indirectamente las evaluaciones de desempeño de los diferentes órganos de gobierno de la Asociación conforme el mandato previsto en el Reglamento Interno de la Junta de Directores, así como rendir los informes correspondientes a la Junta de Directores;
- Asesorar a la Junta de Directores respecto del tema de información en el área de gobernabilidad corporativa, en especial, al momento de la elaboración del informe anual de gestión y de gobierno corporativo;
- Hacer preparar, revisar y presentar a la Junta de Directores para su aprobación el Informe Anual de Gobierno Corporativo;
- Vigilar el cumplimiento de la normativa y regulación interna y externa aplicable, de ámbito nacional e internacional, a la Asociación, en cualquiera de los ámbitos existentes. Para ello deberá asistir a la Junta de Directores para asegurarse que la misma cuenta con los mecanismos y herramientas necesarias en la materia conforme las disposiciones regulatorias nacionales y las mejores prácticas internacionales;
- Monitorear la efectividad del sistema y estructura de monitoreo en materia de cumplimiento regulatorio;
- Dar seguimiento y velar por el cumplimiento de las normas sobre lavado de activos en la Asociación;
- Informarse sobre los casos de desvinculación de empleados por razones relacionadas con el incumplimiento de normas aplicables a la entidad en sentido general;
- Asistir a la Junta de Directores en los temas relacionados con el seguimiento y cumplimiento de los estándares éticos tanto a nivel de la Junta de Directores y la Alta Gerencia, como en el resto de los niveles dentro de la Asociación;
- Asumir las funciones de órgano encargado de evaluar las posibles actuaciones irregulares del personas de la Asociación conforme los criterios y el procedimiento previsto en el Manual de Ética y Conducta de la Asociación;

- Conocer y aprobar la participación de personal de la entidad en actividades o funciones externas a las propias dentro de la institución;
- Rendir los informes que sean necesarios a la Junta de Directores en materia de ética y conducta;
- Asistir a la Junta de Directores para el seguimiento y cumplimiento de las reglas y disposiciones en materia de higiene y seguridad, en particular aquellas relacionadas con el mantenimiento de los estándares aplicables a los empleados de la Asociación que aseguren un desarrollo laboral digno, seguro e íntegro;
- Recomendar a la Junta de Directores las medidas, decisiones o herramientas necesarias para el mejoramiento de los controles y seguimientos de las prácticas internas en materia de gobernabilidad corporativa, cumplimiento, ética y conducta; y,
- Rendir a la Junta de Directores todos los informes que sean necesarios para la correcta información, conocimiento y decisiones de aspectos derivados de las funciones asumidas por el Comité conforme el presente artículo o por funciones especiales delegadas por la Junta de Directores.

**B.3.4.F. COMITÉ DE CRÉDITO.** Sirve de apoyo a la Junta de Directores con la finalidad de evaluar el manejo integral del crédito de la Asociación y asistir en la toma de decisiones relacionadas con la mejora de la gestión institucional en la materia.

**COMPOSICIÓN.** Cuatro (4) miembros de la Junta de Directores dentro de los que podrá estar el miembro interno o ejecutivo que también es el Vicepresidente Ejecutivo. Como miembros invitados permanentes, con derecho a voz pero sin voto, se encuentran el Vicepresidente de Riesgos y Cumplimiento y el Vicepresidente de Negocios.

## Composición al cierre de 2011

MIEMBRO	CARGO
Hipólito Herrera	<i>Presidente Comité / Miembro y Presidente Junta de Directores</i>
Luis López Ferreiras	<i>Miembro y Vicepresidente Junta de Directores</i>
Bialines Espinosa	<i>Miembro Junta de Directores</i>
Gustavo Ariza Pujals	<i>Miembro Junta de Directores / Vicepresidente Ejecutivo APAP</i>

**FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Revisar la eficiencia, de las políticas de crédito, préstamos, tarjeta de crédito, recuperación de crédito y venta de bienes adjudicados de la Asociación; en caso de ser necesario, presentar las recomendaciones de actualización y modificación a la Junta de Directores para su correspondiente aprobación;
- Revisar las actividades y calificaciones de la función de crédito con el objetivo de mantener informada a la Junta de Directores y dar seguimiento al estatutos de las garantías en manos de la entidad;

- Aprobar, conforme los límites y criterios establecidos, la venta de bienes recibidos en recuperación de activos;
- Aprobar o ratificar las condonaciones de mora de conformidad con lo establecido en las políticas de cobro;
- Evaluar y aprobar los créditos según el monto correspondiente establecido en las políticas de crédito; y,
- Dar seguimiento a la recuperación de crédito y aprobar los cobros y acciones establecidos en la política de recuperación de crédito.

**B.4. EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN ÓRGANOS DE GOBIERNO.** Mediante el Reglamento Interno de la Junta de Directores se ha previsto un régimen especial de evaluación y autoevaluación de los principales funcionarios y órganos de gobierno de APAP, como herramienta esencial para la medición de su desempeño y el mejoramiento en sus actuaciones. En este sentido, el artículo 2.37 del Reglamento Interno de la Junta de Directores indica que “es responsabilidad de la Junta de Directores evaluar, cada año, el funcionamiento y cumplimiento de objetivos de cada uno de los Comités adscritos a la misma. Para ello la Junta de Directores se auxiliará de los diferentes informes que sobre dentro de sus obligaciones rindan cada uno de estos Comités. La Junta de Directores no deberá sustentar la evaluación únicamente en informes del propio órgano o funcionario al que se evalúa y deberá primar el análisis crítico del desempeño como mecanismos para el constante mejoramiento de la Junta de Directores y sus órganos de apoyo. Esta evaluación incluirá a la Alta Gerencia en el desempeño de sus funciones y objetivos”. Asimismo, sobre la autoevaluación, el artículo 2.38 indica que “la Junta de Directores deberá, cada año, llevar a cabo una auto evaluación crítica del cumplimiento de sus funciones y objetivos respecto del período finalizado. Esta revisión debe incluir tanto el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el presente Reglamento, así como de las demás, internas y externas, aplicables a ese órgano. En caso de que sea necesario, la Junta de Directores podrá decidir extender esta evaluación respecto de cada uno de sus miembros de forma individual. La auto evaluación de la Junta deberá estar acompañada con las conclusiones y recomendaciones para la corrección de las posibles fallas u obstáculos que hayan impedido el cumplimiento cabal de sus funciones y objetivos. Siempre y cuando algún incumplimiento (del órgano o alguno de sus miembros) no constituya una violación a las normas y regulaciones monetarias y financieras aplicables a la entidad, ésta auto evaluación, sus conclusiones y recomendaciones tendrán un carácter confidencial. Para el desarrollo de la auto evaluación la Junta podrá requerir informes de cualquiera o todos los Comités adscritos a la misma”.

**B.4.1. POLÍTICA DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN.** En febrero de 2009 la Junta de Directores de APAP aprobó la Política de Evaluación y autoevaluación de la Junta de Directores y órganos adscritos, la cual a su vez fue aprobada por la Superintendencia de Bancos mediante Circular 07 de abril del mismo año. Esta política es la base interna de las evaluaciones que se realizan a los indicados órganos y sus miembros desde 2009.

**B.4.2. EVALUACIONES DE LOS COMITÉS DE APOYO EN 2011.** Finalizado 2011 se llevó a cabo la correspondiente evaluación de los órganos de apoyo de la Junta de Directores.

Estas evaluaciones, en sentido general, revelaron lo siguiente:

- La recomposición de los Comités en el sentido de lograr reglas de composición donde los miembros de la Junta de Directores sean mayoría (con excepción del Comité de Gobierno Corporativo, Cumplimiento, Ética, Higiene y Seguridad);
- La adaptación de los diferentes Comités a las modificaciones de composición y atribuciones realizadas durante los meses de agosto y septiembre de 2011;
- La reducción del número total de reuniones y por tanto la eficientización de los mismos; y,
- Un nivel adecuado de asistencia y participación de sus miembros.

Estas evaluaciones constan en un informe detallado que será tomado en consideración durante 2012 para la implementación de las mejoras que correspondan a partir de su análisis y recomendaciones indicadas.

## B.5. ALTA GERENCIA.

La Alta Gerencia lidera la gestión de la entidad, la misma está compuesta por profesionales reconocidos por su trayectoria en el sector.

### B.5.1. COMPOSICIÓN Y PERFILES.

#### GUSTAVO ARIZA PUJALS

*Vicepresidente Ejecutivo* (Ver apartado B.2.3, del presente Capítulo, del presente Informe).

#### JOSE FRANK ALMEYDA PASTOR

*Vicepresidente de Operaciones & Tecnología*

Ingeniero Industrial egresado del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” de La Habana; Auditor Líder Certificado en ISO 9000 y Certified Quality Manager de la American Society for Quality;



Amplia experiencia en las áreas operaciones, tecnología, seguridad y calidad y servicios en la industria de los servicios financieros; Ha recibido entrenamientos dentro y fuera del país en las áreas de servicio al cliente, innovación y desarrollo de nuevos productos, gerencia de proyectos, regulaciones y normas bancarias, lavado de activos, cumplimiento y operaciones monetarias y no monetarias en la banca, Six Sigma, estrategias de segmentación y retención de clientes, liderazgo, entre otros; Adicionalmente ha sido profesor universitario de la asignatura “Administración de la Producción y las Operaciones” en la Universidad Iberoamericana (UNIBE); y, Director Fundador de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad Iberoamericana (UNIBE). Miembro del Comité de Tecnología de la Cámara Americana de Comercio (AMCHAMDR).

**JINNY ALBA**

*Vicepresidenta de Tesorería*

Licenciada en Economía egresada de la Universidad Pedro Henríquez Ureña (UNPHU); Maestría en Economía Aplicada en la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU); Postgrado en bolsa de valores en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM); Certificación en “Cash Management”; Posee vasta experiencia en las áreas de control financiero, administración de crédito, trading de mesa de dinero y tesorería; y ha recibido entrenamientos en administración financiera de la banca, evaluación de riesgo, contabilidad financiera y gerencial, crédito del consumidor, estructuración de mercados industriales, entre otros.

**ADALGISA DE JESÚS GARCÍA**

*Vicepresidenta de Auditoría*

Licenciada en Contabilidad, Cum Laude, egresada de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM); Auditor Interno certificado por el Instituto de Auditores Internos Internacional; Contador Público Autorizado (CPA);



Amplia experiencia en Auditoría Externa al laborar en una reconocida firma internacional, a la vez posee experiencia en Auditoría Interna en el sector financiero nacional; Como profesional independiente, ha realizado trabajos de consultoría en diferentes empresas, tales como: hotelería, salud, bolsa de valores, empresas de servicios de Courier, mantenimiento, etc.; Ha participado en numerosos seminarios e intercambios nacionales e internacionales, sobre temas de riesgos, controles, auditoría interna, gobierno corporativo y cumplimiento, prevención y detección de fraude, entre otros.; y, Miembro del Chief Audit Executive Club (CAE) del Instituto de Auditores Internos Internacional.

**LINDA VALETTE DE GINEBRA**

*Vicepresidenta de Negocios*

Licenciada en Administración de Empresas egresada de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM); Maestría en Alta Gerencia en el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC);



Especialización en programas de Banking and Financial Services e Internacional Marketing en Boston University, Massachusetts; Ha participado en diversos seminarios y certificaciones tales como Quality Trainer implementaciones de técnicas de Problem Solving, Consumer Credit, certificaciones de Visa y Mastercard, marketing, ventas, liderar y mejorar desempeño de equipos, desarrollo y financiamiento de proyectos inmobiliarios por The Urban Land Institute, entre otros; En adición fue reconocida por el Provost y Dean Office de la Universidad de Boston como un importante contribuidor académico en el reporte anual 2002-2003 por el diseño e implementación del Programa de Pasantes de la Universidad de Boston, proyecto que fue la plataforma inicial de lo que hoy en día es usado para los Intership Programs de dicha Universidad; Se ha

desempeñado en áreas de productos en banca de consumo; y, durante su trayectoria fue una participante clave en el crecimiento y desarrollo de Banca Personal en el país, a la vez que recibió reconocimientos internacionales como: Reconocimiento de la Oficina Regional de Calidad como Quality Performance. Es miembro del Comité de Emprendurismo de ANJE.

**RUT GARCÍA**

*Vicepresidenta de Administración y Finanzas*

Licenciada en Contabilidad, es graduada con honores por el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC). Ingresó a la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos en 2007 como Directora de Control Financiero, asumiendo, en Julio de 2010, la Vicepresidencia de Administración y Finanzas.

Con más de 20 años de experiencia en el área financiera, en sus inicios ocupó posiciones administrativas en los proyectos de Modernización de la Administración Tributaria y el Registro Único de Contribuyentes,



gerenciados por el BID/CIAT/SEF.

De 1998 a 2007 se mantuvo en Citibank NA, sucursal República Dominicana, ocupando posiciones diversas, desde Oficial Regulatorio hasta Vicepresidente Residente de Control Financiero.

Con un postgrado en Administración Financiera, por la Universidad APEC, de Santo Domingo, es diplomada en Gestión de Riesgos Financieros, por la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, y en Impuestos Internos.

Con una clara orientación hacia resultados basada en valores, ha recibido capacitación en liderazgo directivo, gerencia de proyectos, manejo de operaciones internacionales, actualización impositiva, aspectos fiscales, servicio al cliente, entre otros.

**JESÚS CORNEJO BRAVO**

*Vicepresidenta de Riesgos y Cumplimiento*

Ingeniero Industrial de la Universidad Panamericana en Ciudad de México;

Maestría en Administración de Empresas y Especialización en Planeación y Mercadotecnia de la Escuela de Graduados en Administración de Empresas – EGADE en Monterrey, México; Certificación del CEO's Management Program del Kellogg School of Management – Northwestern University de Chicago;

Amplia experiencia nacional e internacional en desarrollo y administración de áreas de negocio, ven-



tas, riesgo, control financiero, tesorería, planificación y control financiero; Experiencia como responsable de estados de resultados, con enfoque a largo plazo y rentabilidad sostenida; Experiencia en implementación de operaciones completas de banca de consumo, con adecuados niveles de control y administración de costos, así como también en el desarrollo y administración de procesos operativos como iniciación de crédito, cobranzas, prevención de fraudes, operaciones, inversiones, crédito de consumo y tarjetas de crédito. Experiencia en el mercado de valores y administración de portafolios de inversiones; Certificado como corredor de valores del Mercado de Valores dominicano hasta diciembre 2011. Autor del libro “Risk Management in Consumer Financial Institutions” publicado en Septiembre de 2007.

### III. OPERACIONES VINCULADAS.

De acuerdo a las disposiciones del artículo 47 literal b de la Ley Monetaria y Financiera, las entidades de intermediación financiera “no podrán otorgar créditos, directa o indirectamente, cualquiera que sea la forma o el instrumento de concesión, por una cuantía superior al cincuenta por ciento (50%) del patrimonio técnico de la entidad, al conjunto de los accionistas, administradores, directores, funcionarios y empleados de la entidad, así como a sus cónyuges, parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad o empresas que aquellos controlen, en la forma que reglamentariamente se determine”. Lo anterior también aplica a “las empresas que, sin mediar relación directa de propiedad, controlen directa o indirectamente a la entidad, así como las que ésta controle directa o indirectamente a través de relaciones de propiedad o administración”.

Estas disposiciones de la Ley Monetaria y Financiera han sido desarrolladas reglamentariamente mediante el Reglamento de Crédito a Partes Vinculadas adoptado por la Junta Monetaria en marzo de 2004, modificado en 2009.

**A.1. POLÍTICAS SOBRE VINCULACIONES.** Partiendo de las reglas legales y reglamentarias antes descritas, APAP adoptó en 2004 su política interna sobre crédito a vinculados individuales y grupos de riesgos. Esta política fue actualizada en 2009. De acuerdo a ésta, y conforme a la naturaleza mutualista de la entidad, una persona física o jurídica se considera vinculada a APAP en las siguientes circunstancias:

- i). Cuando esa persona participa en la gestión de la entidad (directores o funcionarios, empleados, asesores igualados y personal externo contratado durante la duración de su contrato);
- ii). Cuando APAP posee control de una persona jurídica y a la vez se vinculan a APAP los accionistas o socios de esa sociedad que a su vez poseen el 3 % o más de la misma;
- iii). Aquellas personas, que sin tener necesariamente participación en la propiedad, ejercen algún grado de control sobre las decisiones de la entidad o de cualquiera de sus sociedades coligadas, por el cargo que ocupa en ellas, tales como Directores o Asamblea de depositantes (representante Legal), así como el contralor; y,
- iv). Las sociedades en que cualesquiera de las personas físicas o jurídicas mencionadas anteriormente tengan una participación influyente (10%), o más de la propiedad, en forma directa o indirecta a través de sus sociedades, a través de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad, así como personas jurídicas que tengan directores o representantes comunes en APAP.

En todo caso, conforme prevé la Ley Monetaria y Financiera, el Reglamento de Límite de Crédito a Partes Vinculadas y la política interna de APAP, la Superintendencia de Bancos posee la capacidad de notificar indicios de vinculación no establecidos por la entidad e incorporarse a dicho registro, de comprobarse su vinculación.

**A.2. LÍMITES SOBRE CRÉDITOS VINCULADOS.** El límite global de créditos a vinculados al corte del 31 de diciembre de 2011 ascendió a RD\$1,429.26 millones, para un porcentaje del 18.21% del patrimonio técnico de APAP, encontrándose muy por debajo del 50% como límite máximo establecido por la normativa nacional citada.

De manera desagregada los cinco (5) principales deudores vinculados concentran el 19% del patrimonio técnico de APAP, y ninguno de manera individual supera el 5%, cumplimiento con el límite regulatorio que permite no más del 10%.

A continuación se presentan los cinco (5) mayores deudores vinculados y la relación porcentual de dichos créditos respecto del patrimonio técnico de APAP.

MONTO DE LOS CRÉDITOS (MILLONES DE RD\$)	PORCENTAJE DEL PATRIMONIO TÉCNICO
405,316,666.57	5%
357,976,834.41	5%
330,444,106.10	4%
224,739,395.36	3%
201,524,606.60	3%

### IV. CONTROL DE RIESGOS Y SISTEMA DE CUMPLIMIENTO.

**A.1. CONTROL INTERNO.** La Dirección de Control Interno, establecida en el año 2007, se ha constituido como un área especializada en la gestión de riesgos, establecimiento y monitoreo de controles internos y asesoría de procesos. Siguiendo los principios delimitados por las mejores prácticas de control interno reconocidos mundialmente, su alcance busca el cumplimiento de cuatro (4) objetivos básicos:

1. Confiabilidad de las informaciones financieras;
2. Eficiencia y control de las operaciones;
3. Cumplimiento con leyes y regulaciones; y,
4. Salvaguarda de activos.

Su estrategia básica es la integración con las diversas áreas de la entidad (Control de Operaciones, Auditoría Interna, Finanzas, Seguridad, Riesgo Operativo, Tesorería, Negocios, Crédito y Cobros, principalmente), lo cual le permite enfocarse en procesos críticos y de alto riesgo de APAP.

En 2011, la Dirección tuvo su enfoque primario en el fortalecimiento del sistema de controles internos de APAP, a través de las siguientes actividades:

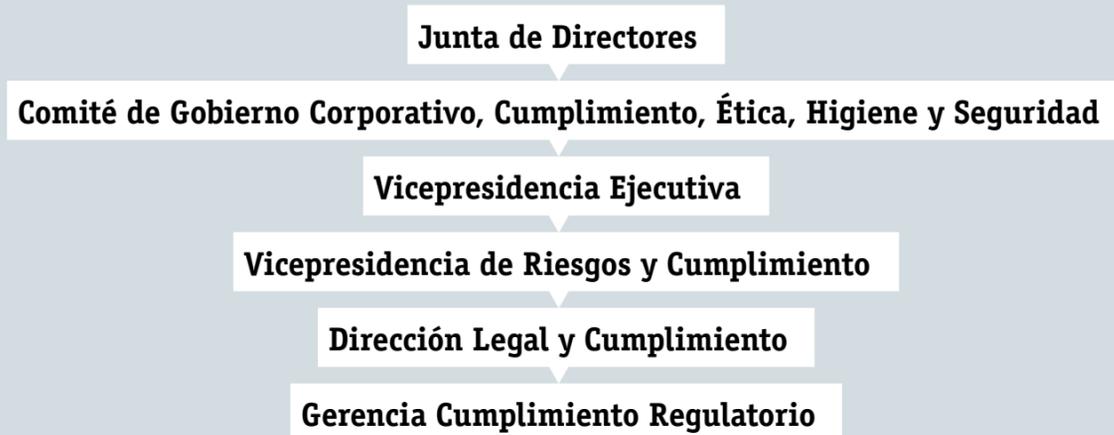
- Asesoría continúa en la revisión de políticas y procedimientos, identificación de riesgos y establecimiento de controles adecuados de los diferentes productos y servicios existentes y nuevas iniciativas;
- Fortalecimiento de la metodología de seguimiento de hallazgos y recomendaciones de auditorías internas y externas y del sistema automatizado que apoya a este proceso, logrando disminuir en más de 50% las recomendaciones de Auditorías pendientes de implementación con relación al año 2010;
- Supervisión continúa del proceso de contabilización de operaciones, enfocados en cuentas contables de alto riesgo. A través de estas revisiones y en coordinación con los responsables de las cuentas, se ha logrado eliminar las diferencias reportadas en un 100% con relación a las reportadas en 2010, así como el establecimiento de controles adecuados para el monitoreo de las cuentas revisadas;

- Monitoreo continuo de controles críticos en las agencias y sucursales de APAP, logrando reducir considerablemente los hallazgos de auditorías en los procesos manejados por estas unidades de negocio. Adicionalmente, se realizaron evaluaciones de los fondos de efectivo asignados a las mismas, logrando una reducción de aproximadamente 17% de las disponibilidades en comparación con el asignado al inicio de 2011 y permitiendo un uso más eficiente del efectivo; y,
- Proceso continuo de entrenamiento en materia de Control Interno para todas las áreas de APAP.

#### PRINCIPALES INICIATIVAS PARA 2012:

- Implementación de la metodología de Autoevaluación de Control para Procesos Críticos; y,
- Ampliación del esquema de monitoreo y pruebas de Controles para Procesos Centralizados.

**A.2. SISTEMA DE CUMPLIMIENTO.** Como uno de los compromisos esenciales asumidos por la Declaración de Principios adoptada en 2007 (Principio No. III) el cual establece que la Junta de Directores, tanto respecto de las normas especiales que le aplican como entidad de intermediación financiera, así como respecto del resto de las normas legales y reglamentarias aplicables, asume el compromiso de su absoluto cumplimiento y apego. En especial, sin que sean de carácter limitativo, la Junta de Directores establece como una prioridad el cumplimiento de las normas relativas al sistema monetario y financiero, el gobierno corporativo, la prevención del lavado de activos, el sistema tributario, la protección a los usuarios, las normas laborales, las relacionadas con la seguridad física, medioambiente y las relacionadas con la responsabilidad social y el desarrollo sostenido y control de riesgos, se aprobó en 2008, con el objetivo de mitigar en la mayor forma posible los riesgos de cumplimiento y reputacional, así como una mejor gestión de gobierno corporativo, el sistema de cumplimiento, el cual se encuentra conformado de la siguiente manera:



## V. RELACIÓN CON CLIENTES Y USUARIOS.

El principio V de la Declaración de Principios de APAP establece como regla básica en el funcionamiento de la entidad el compromiso absoluto con la protección de los usuarios de los servicios financieros prestados. En este sentido, tres pilares fundamentan el desarrollo de este compromiso en el operar habitual de la entidad:

**A.1. DERECHO Y PROTECCIÓN DE LOS USUARIOS.** APAP cumple con todas las normativas y reglamentos en materia de protección al usuario, principalmente en el cumplimiento de revisión contratos de adhesión, atención oportuna de las reclamaciones realizadas por nuestros clientes, y su debida gestión y solución de controversias.

**A.2. PROCESO DE RECLAMACIONES.** APAP cuenta con la Gerencia de Reclamaciones, unidad cuyo objetivo es administrar todo el proceso de reclamaciones hasta que el cliente reciba la respuesta de sus casos buscando la mayor calidad y agilidad. A su vez, es objeto de esta Gerencia mantener el monitoreo constante de las causas que originan las reclamaciones con el objeto de lograr corregirlas y tender hacia la excelencia en el servicio al cliente. En el 2011 APAP implementó sus Principios Institucionales de Atención a los Clientes, los cuales destacan el fiel compromiso para mejorar la experiencia de servicio con la entidad.

En 2010 APAP cumplió en un 89% los plazos previstos sobre compromiso de respuestas a las reclamaciones de los clientes y en 2011 este porcentaje aumentó a 95%. El total de reclamaciones en 2011 ascendió a 4,212. En este mismo orden, se logró reducir el tiempo promedio de respuesta de las mismas.

**A.3. TRANSPARENCIA Y DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN.** Para mayor transparencia de cara a nuestros usuarios, tenemos la “Guía de Facultades de Clientes”, herramienta que le permite conocer a nuestros clientes sus derechos y obligaciones, además de detallar todos los pasos y detalles para elevar correctamente una reclamación. APAP continúa desarrollando una cultura de difusión de los procedimientos de reclamación y de los derechos y obligaciones de sus clientes como mecanismo para el logro de una efectiva protección al usuario de los servicios financieros.

## F. RESPONSABILIDAD SOCIAL.

La responsabilidad social corporativa en APAP es una práctica que surge en APAP con el propio nacimiento de la entidad. Esta cultura de responsabilidad social se ha venido fomentando por años y ha sido redimensionada con su inclusión como parte de los principios esenciales de la entidad al adoptar, la Junta de Directores, su Declaración de Principios en el año 2007. En este sentido la Junta de Directores dispuso en el Principio VII que se “reconoce que la Asociación, como entidad mutualista dedicada fundamentalmente al otorgamiento de préstamos para la vivienda constituye en su esencia misma un foco esencial de responsabilidad social”. En este mismo sentido, la Junta de Directores se comprometió “con mantener altos niveles de responsabilidad social interna, es decir, respecto de todos los miembros que la componen en las áreas de preparación profesional, condiciones laborales, seguridad, trato igualitario, cultura, medioambiente, cooperación, desarrollo y acceso al crédito”. De igual manera se comprometió “con mantener iguales estándares

respecto de las políticas de responsabilidad social externa, es decir, en relación con toda la sociedad dominicana, en especial, aquellos temas relativos al fomento del ahorro, desarrollo humano, cultural, de educación, profesional, personal, familiar, deportivo y social en el sentido más amplio posible”.

En otro apartado del Informe Anual de Gestión se hace un detalle de los aportes que APAP realizó durante 2011 para el desarrollo social en diferentes ámbitos. Asimismo, por la propia irradiación de un sistema de gobernabilidad interna basada en el buen gobierno, APAP promueve y desarrolla respecto de sus miembros, políticas basadas en la transparencia, los sanos y éticos incentivos y la capacitación constante. En otra parte del presente Informe se detallan algunas cuestiones sobre el régimen de capacitación al que se someten los miembros de la entidad.

## G. TRANSPARENCIA E INFORMACIÓN.

Una de las principales responsabilidades que asume APAP lo constituye la transparencia e información. En ese sentido, en adición a las publicaciones anuales de sus memorias, como práctica societaria APAP publica desde 2007 sus Informes Anuales de Gobierno Corporativo. Asimismo, APAP sigue siendo la entidad de intermediación financiera nacional que más información sobre su gobernabilidad interna informa abiertamente al mercado vía su página Web, independientemente de la información financiera que se presenta de conformidad a las reglas en la materia.

Dentro de las informaciones que APAP proporciona mediante su página Web se encuentran:

- i). Estructura de gobierno: explicación de la organización de los principales órganos de gobierno de la entidad y quienes la componen, indicando con detalles la descripción de su hoja de vida profesional;
- ii). Código de ética: norma interna que establece los principios y reglas de actuación para los miembros de APAP, tanto a lo interno como lo externo de la entidad. Este Código, según corresponda, aplica a los miembros de la Junta de Directores, quienes a su vez poseen otras reglas de conductas adicionales plasmadas en el Reglamento Interno de la Junta de Directores, propias de sus funciones especiales. El Código, siguiendo los principios constitucionales, establece claramente los procesos a seguir en el régimen sancionador interno, respetando los principios de defensa y debido proceso;
- iii). Memorias anuales e Informe Anual de Gobierno Corporativo: versiones digitales de los informes anuales correspondientes a la Memoria Anual de la entidad y el Informe Anual de Gobierno Corporativo;
- iv). Estados financieros trimestrales: versiones digitales de los estados financieros de la entidad que a su vez han sido publicados por la vía reglamentaria establecida y remitidos a la Administración Monetaria y Financiera;
- v). Declaración de principios: conjunto de diez (10) principios rectores y fundamentos básicos de funcionamiento y dirección de APAP, adoptados a unanimidad por la Junta de Directores en septiembre de 2007;
- vi). Responsabilidad social: resumen de las actividades que en este marco ha desarrollado APAP durante el último año;
- vii). Políticas de evaluación y autoevaluación: exposición sobre el fundamento y criterios que sustentan el proceso interno de evaluación y autoevaluación de los órganos de gobiernos y miembros de APAP, en particular, de la Junta de Directores;

## TRANSPARENCIA

APAP se compromete a establecer y promover las políticas y directrices pertinentes para mantener amplios niveles de transparencia e información constante, confiable, constatable, certera y comprensible (Declaración de Principios de Gobierno Corporativo APAP).

- viii). Criterios de selección del auditor externo: enumeración y cita de las reglas básicas que fundamentan y condicionan la elección de los auditores externos de APAP, como garantía de una auditoría externa objetiva y alineada con los intereses generales de la Asociación;
- ix). Operaciones con partes vinculadas: explicación de los montos de créditos con vinculados y/o grupos de riesgos de conformidad a la normativa monetaria y financiera nacional. Este apartado permite medir el nivel de cumplimiento de tales requerimiento y la exposición de APAP en dicha concentración;
- x). Derechos y deberes de los Asociados: exposición de las prerrogativas y obligaciones que se asumen en condición de Asociados de la entidad, como mecanismo para fomentar el ejercicio de tales derechos y el respeto de las normas y deberes comunes de sus miembros;
- xi). Oficina Virtual de Atención al Asociado: portal con información básica para orientar a los Asociados de APAP en el ejercicio de tales deberes y obligaciones, así como esquema previsto para la tramitación de las reclamaciones de éstos a la entidad y como mecanismo de asistencia en los derechos de información de los mismos; y,
- xii). Elección de miembros 2011: En 2011 se incluyeron informaciones relacionadas con el proceso de elección de miembros de la Junta de Directores producto de la finalización del mandato de los miembros elegidos para el período 2008-2011. Estas informaciones incluyeron las reglas generales del procedimiento y los avisos sobre apertura de recepción de propuestas o candidaturas.

## G. RETOS DE GC 2012.

- Adecuar las normas internas correspondientes producto de la modificación estatutaria, entre ellas:
  - ◇ Reglamento de Asamblea;
  - ◇ Reglamento Interno de la Junta de Directores;
  - ◇ Protocolo General de Comités;
  - ◇ Política General de Actas;
  - ◇ Manual de Cumplimiento Regulatorio;
  - ◇ Código de Ética y Conducta;
  - ◇ Reglamento de Secretaría General;
  - ◇ Reglamento de Oficina de Atención al Asociado;
  - ◇ Política de Evaluación y Autoevaluación;
  - ◇ Protocolo de Reuniones de la Junta de Directores;
  - ◇ Política de Elección de Miembros de la Junta de Directores; y,
  - ◇ Actualizar el Reglamento de Comisarios de Cuentas;
- Proseguir con el proceso de incorporación de las mejores prácticas nacionales e internacionales en la materia en la medida en que éstas apliquen y mejoren el desempeño de la entidad;
- Revisar los criterios de transparencia en materia de gobierno corporativo respecto de las recomendaciones internacionales y mantener actualizada la información que se presenta al mercado vía la página Web;
- Desarrollar procesos de capacitación a los distintos niveles de la entidad para el mantenimiento de los niveles de conocimiento y preparación en la materia;

- Desarrollar jornadas de capacitación a nivel de la Junta de Directores (Board Coaching) sobre los temas vinculados y relevantes en materia de gobernabilidad corporativa y Regulación Financiera;
- Incorporar o adecuar aquellas situaciones reveladas de las evaluaciones realizadas por los órganos de gobierno de la entidad, como mecanismo de auto corrección o mejoramiento de las prácticas internas;
- Aplicar criterios de gobernabilidad a lo interno de la sociedad respecto de los empleados y funcionarios de la misma;
- Desarrollar mecanismos de irradiación de buen gobierno a terceros, en particular a los clientes. Se trata de establecer herramientas de asesoría a la clientela bancaria para reducir costos de financiamiento y mejorar el desempeño como agentes del mercado;
- Mantener y acentuar el proceso de fomento de la cultura de buen gobierno en la entidad, profundizando los procesos de aplicación y medición de las prácticas de buen gobierno; y,
- Mantenerse a la vanguardia de las prácticas de gobernabilidad interna, tanto a nivel nacional como internacional.

**PRODUCCIÓN GENERAL**

Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas

**DISEÑO GRÁFICO**

Eliás Roedán

**FOTOGRAFÍAS**

Liliane Vanbalberghe

Fernando Calzada

Luis Nova

Maglio Pérez

Héctor Carbuccia

**IMPRESIÓN**

Amigo del Hogar

Esta edición consta de 1,000 ejemplares y se terminó de imprimir el 28 de marzo de 2012.



**ASOCIACION POPULAR**  
DE AHORROS Y PRESTAMOS