

**CES**  
COOPERATIVISMO E ECONOMÍA SOCIAL  
Núm. 42 (2019-2020), páxs. 97-116  
ISSN: 2660-6348

ACOMODACIÓN DE LA COOPERATIVA DE  
CRÉDITO AL MARCO DE GOBIERNO COPORATIVO  
DE LAS ENTIDADES DE CRÉDITO

*ACCOMMODATION OF THE CREDIT COOPERATIVE  
TO THE FRAMEWORK OF COPORATE  
GOVERNANCE OF THE ENTITIES OF CREDIT*

MANUEL BOTANA AGRA\*

Recepción: 12/11/2020 - Aceptación: 17/11/2020

---

\* Catedrático de Derecho Mercantil. Universidade de Santiago de Compostela. Dirección de correo electrónico: [manuel.botana@usc.es](mailto:manuel.botana@usc.es)

## RESUMEN

La crisis iniciada en los años 2007-2008 ha puesto al descubierto las deficiencias que en materia de gobierno corporativo presentaban en general las entidades de crédito. Esta circunstancia ha dado lugar a un movimiento de reformas normativas en el ámbito del gobierno corporativo de estas entidades. El presente artículo analiza algunas de las cuestiones referidas al gobierno corporativo de un concreto tipo de estas entidades: las Cooperativas de Crédito. Y en este marco, el estudio se centra especialmente sobre el sistema de remuneración de los ejecutivos y sobre las medidas de control en la asunción de riesgos; cuestiones que ofrecen significativas peculiaridades en el ámbito de las Cooperativas de Crédito, toda vez que en estas entidades existen tensiones de convivencia entre, de un lado, los principios esenciales en los que se inspiran las organizaciones cooperativas (la “identidad cooperativa”) y las fuertes exigencias y presiones de los mercados, por someterlas a la disciplina general impuesta a las otras entidades de crédito con las que han de competir.

**PALABRAS CLAVE:** Cooperativa de Crédito, Gobierno corporativo, Identidad cooperativa.

## ABSTRACT

The crisis that began in 2007-2008 revealed deficiencies in the Corporate Governance of the credit institutions. This event has led to a legal reform in this area. This article analyzes some corporate governance issues in the Credit Cooperatives. In this context the approach is speciality based on the remuneration system for executives and foresighted measures aimed at controlling risk taking. In other respect, the credit Co-operative have been facing for some time the problem of compatibilising the essential principals with insoire the co-operative organizations with the demands of ever more complex and competitive markets (the Co-operative Identity).

**KEYWORDS:** Credit Co-operative, Corporate Governance, Co-operative Identity.

**SUMARIO:** 1. INTRODUCCIÓN. 2. EL GOBIERNO DE LA COOPERATIVA DE CRÉDITO EN LA LEGISLACIÓN ANTERIOR A LA LEY 10/2014. 3. EL GOBIERNO DE LA COOPERATIVA DE CRÉDITO EN EL MARCO DE LA LEY 10/2014 Y NORMAS POSTERIORES. 3.1. Condiciones exigidas a los actores del gobierno corporativo. 3.1.1. Idoneidad. 3.1.2. Incompatibilidades. 3.1.3. Registro. 3.2. Conformación del gobierno corporativo. 3.2.1. Sistemas. 3.2.2. Remuneraciones. 3.2.2.1. Políticas de remuneración. 3.2.2.2. Componentes variables de la remuneración. 3.2.2.3. El Comité de remuneraciones. 3.2.2.4. Publicidad de la política de remuneraciones. 4. GOBIERNO DE LA COOPERATIVA DE CRÉDITO E IDENTIDAD COOPERATIVA. 5. LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO EN LA COOPERATIVA DE CRÉDITO. 6. CONCLUSIÓN. 7. BIBLIOGRAFÍA.

**CONTENTS:** 1. INTRODUCTION. 2. THE GOVERNMENT OF THE CREDIT COOPERATIVE IN THE LEGISLATION PREVIOUS TO 10/2014 ACT. 3. THE GOVERNMENT OF THE CREDIT COOPERATIVE IN THE FRAME OF THE 10/2014 ACT AND LATER REGULATION. 3.1. Conditions required to the actors of the corporative government. 3.1.1. Suitability. 3.1.2. Incompatibilities 3.1.3. Register. 3.2. Conformation of the corporative government. 3.2.1. Systems. 3.2.2. Remunerations. 3.2.2.1. Politics of remuneration. 3.2.2.2. Components variables of the remuneration. 3.2.2.3. The Comité of remunerations. 3.2.2.4. Publicity of remuneration politics. 4. THE GOVERNMENT OF THE CREDIT COOPERATIVE AND COOPERATIVE IDENTITY. 5. THE CODES OF GOOD GOVERNANCE IN THE CREDIT COOPERATIVE. 6. CONCLUSION. 7 BIBLIOGRAPHY.

## 1 INTRODUCCIÓN

**1** Sabido es que el cooperativismo de crédito nace como instrumento destinado primordialmente a facilitar la obtención de recursos financieros a personas o agrupaciones de personas a las que resultaba imposible o difícil acceder a estos recursos por los cauces de la banca tradicional. Han sido particularmente los pequeños empresarios (artesanos, comerciantes individuales, agricultores, etc.) los que impulsaron las entidades de crédito mutuo asentadas sobre principios cooperativos (solidaridad, autoayuda, corresponsabilidad, gestión democrática). Y si bien en una primera etapa los beneficiarios de los servicios que prestaban las cooperativas de crédito (básicamente servicios de depósito y de préstamo) eran exclusivamente los socios cooperativistas, poco a poco se ha derivado en una ampliación y apertura tanto en lo concerniente a la gama de servicios ofrecidos como a los potenciales beneficiarios de los mismos (terceros no socios), produciéndose así una progresiva aproximación de configuración jurídico-económica entre las banca típica mercantil y la banca cooperativa.

Sin duda, la confluencia de ambas bancas en sus estructuras, en sus servicios y en sus potenciales clientes ha acelerado la dual e híbrida concepción jurídica de la cooperativa de crédito como banco y como cooperativa; concepción que se plas-

mó en el sometimiento de este tipo de cooperativas a un doble bloque normativo: el regulador de las entidades de crédito en general y el regulador de las sociedades cooperativas. En concreto, la sujeción de la cooperativa de crédito a la normativa bancaria, representada durante algún tiempo por la Ley 2/1962, de 14 de abril, *sobre bases de ordenación del crédito y de la banca* y por la Ley 26/1988, 29 de julio, *sobre Disciplina e Intervención de las Entidades de crédito*, se reiteró en la vigente Ley 13/ 1989, de 26 de mayo, *de Cooperativas de crédito* (BOE, 129, de 31-5-1989). Al delimitar el régimen jurídico de estas cooperativas, el artículo 2 de esta Ley dispone que las cooperativas de crédito se habrán de regir por las normas propias de las cooperativas y, también, por las normas que regulan la actividad de las entidades de crédito. Por su lado, la Ley estatal 27/1999 de Cooperativas (BOE 170, de 17.7.1999) establece también (art. 104) que las cooperativas de crédito se regirán por su Ley específica y por sus normas de desarrollo, así como por las normas que, con carácter general, regulan la actividad de las entidades de crédito. (Normas paralelas se contienen en la legislación autonómica sobre sociedades cooperativas; tal ocurre, por ejemplo, en la Ley 5/1998, *de Cooperativas de Galicia*, que en su artículo 127.2 declara: “*As cooperativas de crédito rexeranse pola súa normativa específica, así como pola lexislación sobre as entidades de crédito en xeral, resultándolles así mesmo aplicables con carácter supletorio esta lei e as normas que a desenvolvan*”).

2. Ceñidos al ámbito del gobierno corporativo de las Cooperativas de crédito, este gobierno se sitúa en un contexto que habrá de estar presidido por el principio de compatibilización de las exigencias de un mercado cada vez más complejo, globalizado y competitivo, con la observancia de los parámetros que caracterizan las organizaciones cooperativas. Y si bien las cooperativas de crédito desarrollan sus actividades en un marco conformado por diversos factores (políticos macroeconómicos, de competitividad en los mercados, etc.), es indudable que el gobierno corporativo de las mismas representa una pieza básica de su viabilidad y de su éxito empresarial.

En una primera etapa el gobierno corporativo de las cooperativas de crédito estuvo presidido por el principio de identidad “propiedad/poder”, por cuya virtud el ejercicio de ese gobierno estaba reservado a sus socios: cooperativistas. Esta situación pronto mudó como consecuencia de la incorporación a las mismas de otros grupos de interés (inversores, gerentes asalariados, empleados no socios etc), así como de su sometimiento a la normativa común aplicable también a las otras entidades de crédito, dando paso así al principio de separación “propiedad/poder” y, por ende, a la creciente aparición también de conflictos de intereses entre los diversos colectivos participantes en la entidad cooperativa.

3. Justamente, con el fin de ordenar y reglamentar, al menos en sus líneas angulares, el gobierno corporativo de las cooperativas de crédito, la Ley 13/1989 reserva la ejecución de este gobierno al Consejo Rector. Y si bien en su artículo

9 este órgano queda sometido en ciertos aspectos a un régimen imperativo (especialmente en materia de incompatibilidades), deja también un amplio margen de libertad a las cooperativas de crédito con respecto a la configuración de sus Consejos Rectores; configuración que, salvo casos excepcionales, se ha acreditado como un instrumento eficiente para la consecución de los objetivos y fines específicos de estas cooperativas.

Ahora bien, la crisis económica y financiera de los últimos años ha dejado al descubierto, entre otras cosas, notables carencias y disfunciones en los sistemas tradicionales del gobierno corporativo de las entidades de crédito en general y, concretamente, de las cooperativas de crédito. Ello motivó que, como medidas de lucha frente a los perniciosos efectos derivados de dicha crisis, se hayan acometido, tanto a nivel de la Unión Europea (UE) como en el plano del Derecho español, una serie de acciones jurídicas tendentes a corregir las deficiencias y asimetrías de que adolecían tales sistemas de gobierno corporativo.

4. Entre las acciones llevadas a cabo en el ámbito de la UE destacan la aprobación de la *Directiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo y el Consejo de 26 de junio, relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a la supervisión prudencial de las entidades de crédito y las empresas de inversión, por la que se modifica la Directiva 2002/287/CE y se derogan las Directivas 2006/18/CE y 2006/49/CE* (DOUE L 176, de 27-6-2013), así como la adopción del *Reglamento (UE) 575 (2013 del Parlamento Europeo y del Consejo de 26 de junio, sobre los requisitos prudenciales de las entidades de crédito y las empresas de inversión, y por el que se modifica el Reglamento (UE) 648 (2012 (DOUE, L 176, de 27-6-2013),*

Por lo que respecta al Derecho español, el proceso de renovación normativa en el campo de las entidades de crédito tiene como hitos más significativos: la Ley 44/2002, de 22 de noviembre, *de medidas de reforma del sistema financiero* (BOE, 281, de 23.11.2002), la Ley 26/2003, de 17 de julio, *por la que se modifica la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, con el fin de reforzar la transparencia de las Sociedades Anónimas Cotizadas* (BOE, 171, de 18.7.2003), la Ley 2/2011, de 4 de marzo, *de Economía Sostenible* (BOE 55, de 5.3.2011), la Ley 10/2014, de 26 de junio, *de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito (=LOSS)* (BOE 156, de 27.6.2014, correc. errores, BOE 158, de 28-6-2014), la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, *por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo* (BOE, 293, de 4.12.2014) y el Real Decreto 84/2015, de 13 de febrero, *por el que se desarrolla la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito (=RDLOSS)* (BOE, 39, de 14-2-2015). (Como complemento informativo de la normativa establecida en la Ley 10/2014, es de interés la **Circular 2/2016**, de 2 de febrero, del Banco de

España, a las entidades de crédito *sobre supervisión y solvencia, que completa la adaptación del ordenamiento español a la Directiva 2013/36/UE y al Reglamento (UE) 575/2013* (BOE, 24 de 9.2.2016; correc. errores; BOE 182, de 20.7.2016)

5. La normativa española ahora en vigor- contenida primordialmente en la Ley 10/2014 (LOSS) y en el RD 84/2015 (RDLOSS)- hace hincapié en la implantación de sistemas de gobierno corporativo más eficientes y en la fijación de políticas de remuneración de altos cargos alineadas con los riesgos a medio plazo de la entidad. En relación con los sistemas de gobierno corporativo, la LOSS y el RDLOSS ponen el acento en los requisitos de idoneidad que han de reunir los miembros del Consejo de administración, directivos o asimilados, así como en el régimen de incompatibilidades y limitaciones, Y en lo que respecta a los sistemas de remuneraciones, dichos cuerpos normativos prestan especial atención a la formulación de los principios a los que deben ajustarse tales sistemas.

Pues bien, al análisis del régimen instaurado en los mencionados textos normativos sobre los temas apuntados se destinan los apartados siguientes. Pero antes de entrar en este análisis, parece oportuno exponer, siquiera sucintamente y a los efectos de resaltar las diferencias entre el derogado régimen que precedió a la Ley 10/2014 y el instaurado por ésta, el formato de gobierno corporativo de las cooperativas de crédito vigente con anterioridad a esta Ley; formato que básicamente estaba conformado en la Ley 13/1989, de 26 de mayo, *de Cooperativas de Crédito* (BOE 129, de 31.5.1989) y en el Real Decreto 84/1993, de 22 de enero, *por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 13/1989, de 26 de mayo, de Cooperativas de Crédito* (BOE 43, de 19.2.1993).

## 2 EL GOBIERNO DE LA COOPERATIVA DE CRÉDITO EN LA LEGISLACIÓN ANTERIOR A LA LEY 10/2014

La Ley 13/1989 se ocupa del gobierno corporativo en su artículo 9; y como normas imperativas al respecto tenía establecido: el carácter obligatorio del Consejo rector como órgano social; la competencia exclusiva del Consejo en materia de designación, contratación y destitución del Director general; la existencia de presidente del Consejo con reserva de competencia para convocar este órgano, un sistema de incapacidades e incompatibilidades; la llevanza por el Banco de España de un Registro de altos cargos de cooperativas de crédito; así como el necesario desempeño de la Dirección de la cooperativa por uno o más Directores generales.

Por su lado, el RD 84/1993 se ocupó de desarrollar algunos de los aspectos contemplados por la Ley 13/1989, entre los que pueden destacarse: la elección, composición y responsabilidad del Consejo rector (art. 23), el funcionamiento de este órgano (art. 24), las comisiones, las delegaciones, el consejero delegado (art. 25), y la dirección general de la cooperativa (nombramiento, existencia de uno o más directores generales (art. 27).

Por último, el RD 256/2013, de 12 de abril, *por el que se incorporan a la normativa de las entidades crédito los criterios de la Autoridad Bancaria Europea, de 22 de noviembre de 2012, sobre la evaluación de la adecuación de los miembros del Consejo de administración y de los titulares de funciones clave* (BOE 89, de 13-4-2012) introdujo profundos cambios en punto a los requisitos que debían concurrir en los consejeros, directores (y asimilados) de las entidades de crédito. En relación concretamente con las Cooperativas de Crédito, el artículo segundo de este RD modificó el artículo 2 del RD 84/1993 destinado a definir los “requisitos para obtener y conservar la autorización”; y así, en la letra f) del apartado 1 de este precepto se disponía que las Cooperativas de Crédito han de “contar con un Consejo Rector formado al menos por cinco miembros, dos de los cuales podrán ser no socios”; todos ellos serán personas de reconocida honorabilidad comercial y profesional, deberán poseer conocimientos y experiencia adecuados para ejercer sus funciones y estar en disposición de ejercer un buen gobierno de la entidad. Los requisitos de honorabilidad y conocimiento y experiencia deberán concurrir también en los directores generales o asimilados, así como en los responsables de las funciones de control interno y otros puestos clave para el desarrollo diario de la actividad de la entidad, conforme establezca el Banco de España.

### 3 EL GOBIERNO DE LA COOPERATIVA DE CRÉDITO EN EL MARCO DE LA LEY 10/2014 Y NORMAS POSTERIORES

La Ley 10/2014 formula en su título I las disposiciones generales del régimen jurídico por el que han de regirse las entidades de crédito, entre las que incluye expresamente las cooperativas de crédito; y dentro de este título se ocupa de establecer las disposiciones clave sobre los requisitos que deben reunir los actores (consejeros y altos cargos) que desempeñen funciones de gobierno corporativo (cap. IV, arts. 24 a 27) y sobre los instrumentos que garanticen la operatividad y eficiencia de este gobierno (cap. V, arts. 28 a 39) (Según la **Disposición final decimocuarta** de la Ley, la mayoría de los preceptos contenidos en estos artículos entraron en vigor el 28 de junio de 2014, si bien para algunos de ellos (en concreto, los contenidos en los arts. 26 (1-4), 29.4, 34.1 (d, g, i) y 38 (2-3) la entrada en vigor se aplazó hasta el 1 de noviembre de ese mismo año).

#### 3.1. Condiciones exigidas a los actores del gobierno corporativo

Estos requisitos están polarizados en torno a la *idoneidad, incompatibilidades y registro* de las personas que hayan de ejercer funciones de miembro del Consejo de administración (= Consejo rector en las cooperativas de crédito), de director general o asimilado (sobre las personas “asimiladas” a director general v. el art. 6.6 de la LOSS).

### 3.1.1. *Idoneidad*

Acorde con la línea marcada por el RD 256/2013, la Ley 10/2014 dispone (art. 24.1) que el Consejo de administración de las entidades de crédito estará formado por personas que reúnan los requisitos de idoneidad necesarios para ejercer el cargo y; en particular, exige que estas personas posean una “ reconocida honorabilidad comercial y profesional, tener conocimientos y experiencia adecuados para ejercer las funciones y estar en disposición de ejercer un buen gobierno de la entidad”; requisitos que se exigen también para los directores generales o asimilados, así como para los responsables de funciones de control interno y otros puestos clave para el diario desarrollo de la actividad.

- a) Por lo que respecta a la *honorabilidad*, el apartado 3, a) del artículo 24 establece que concurrirá este requisito en quienes hayan venido mostrando una conducta personal, comercial y profesional que no arroje dudas sobre su capacidad para desempeñar una gestión sana y prudente de la entidad. (Para valorar la concurrencia de honorabilidad se habrá de tener en cuenta toda la información disponible, en los términos que prevé el artículo 30.2 del RD 84/2015).
- b) En relación con los *conocimientos y experiencia adecuados*, la Ley entiende que concurre este requisito en quienes posean una formación de nivel y perfil apropiados, en particular en las áreas de la banca y servicios financieros, y que tengan experiencia derivada de ocupaciones anteriores durante períodos de tiempo suficiente (.v. también el art. 31 del RD 84/2015).
- c) Finalmente, para apreciar la *capacidad para un buen gobierno* la Ley establece que se tendrán en cuenta los potenciales conflictos de interés, así como la capacidad de dedicar tiempo suficiente para realizar las correspondientes funciones (v. en igual sentido, el artículo 32 del RD 84/2015).

Por lo que concierne al *juicio de evaluación* sobre la concurrencia de los requisitos de idoneidad, el artículo 29 del RD 84/2015 prevé que tal juicio puede ser realizado por la propia entidad de crédito (de conformidad con lo dispuesto en el artículo 33 del RD 84/2015) o también por el adquirente de una participación significativa que comporte cambios en el Consejo de administración, así como por el Banco de España (Una muestra de aplicación e interpretación detallada de la normativa que acaba de indicarse, la constituye, por ejemplo, el “*Cuestionario para la evaluación de la idoneidad de los altos cargos en entidades de crédito* (mayo de 2018) preparado por los Servicios del Banco de España (=https://se-deelectronica.bde.es); y con referencia al ámbito de las cooperativas de crédito, puede verse el *Reglamento interno sobre evaluación de idoneidad de altos cargos y otros puestos clave* (agosto de 2016) adoptado por Ruralnostra, SCC Valenciana (=www.ruralnostra.com)

A fin de evaluar la concurrencia y mantenimiento de la idoneidad de los altos cargos en el tiempo, la Ley (art.31) prevé la figura del *Comité de nombramientos*, que estará integrado por miembros del Consejo que no ejerzan funciones ejecutivas (al menos un tercio de estos miembros y, en todo caso, el presidente del Comité habrán de ser consejeros independientes). Entre las funciones que competen a este Comité, el artículo 38.1 del RD 84/2015 menciona expresamente las relativas a la selección de candidatos y a la evaluación de su idoneidad y de la permanencia de ésta en el tiempo.

### 3.1.2. Incompatibilidades

A fin de controlar de manera efectiva las acciones y decisiones de la dirección, la LOSS (art. 26) dispone que el Banco de España habrá de determinar el número máximo de cargos que puede ocupar simultáneamente un miembro del Consejo de administración o un Director general o asimilado. Y para la determinación de ese número se tendrán en cuenta las circunstancias particulares de cada entidad de crédito, así como la naturaleza, dimensión y complejidad de sus actividades, sin que en ningún caso los consejeros y los directores generales (o asimilados) de entidades “*mayores, más complejas o de naturaleza más singular*” puedan ocupar al mismo tiempo más cargos que los previstos en alguna de estas dos combinaciones: i) un cargo ejecutivo junto con dos cargos no ejecutivos; ii) cuatro cargos no ejecutivos (son cargos ejecutivos aquellos que desempeñen funciones de dirección, cualquiera que sea la relación jurídica que les atribuya estas funciones). (A tenor de lo dispuesto en el art. 34 de la Circular 2/2016 del Banco de España, se considera que una entidad de crédito es “*mayor, más compleja o de naturaleza más singular*” cuando el volumen total de sus activos a nivel individual supera los diez mil millones de euros a la fecha de cierre de los dos ejercicios inmediatamente anteriores). Por su parte, tanto la LOSS (art. 26.2) como la Circular (art. 34.2) establecen los criterios sobre el cómputo del número de cargos. Así, en primer lugar, se computará como un único cargo, el conjunto de cargos ejecutivos y no ejecutivos ocupados dentro de un mismo Grupo; asimismo, se computará como un único cargo el desempeño de cargos ejecutivos y no ejecutivos en entidades que formen parte de un mismo Sistema institucional de protección; y también se computará como un solo cargo, los cargos ejecutivos y no ejecutivos ocupados en sociedades mercantiles en las que la entidad de crédito posea una participación cualificada. Por último, no se computarán como cargos, los que se desempeñen en organizaciones o entidades sin ánimo de lucro o que no persigan fines comerciales (Como muestra de recepción de esta normativa por parte de entidades de crédito, puede verse el documento aprobado por Bankia (abril de 2016) con el título: *Mecanismos internos implantados para cumplir con la normativa sobre incompatibilidades* ([www.bankia.com](http://www.bankia.com))).

### 3.1.3. Registro

Sin perjuicio de la pertinente inscripción en el Registro Mercantil, la LOSS (art. 27) dispone que para el ejercicio de las funciones de consejero o director general (o asimilado) es requisito ineludible la previa inscripción en el Registro de Altos Cargos. En el procedimiento de inscripción, los consejeros o directores generales (o asimilados) habrán de hacer constar documentalmente la aceptación del cargo, así como la manifestación de que reúnen los requisitos de idoneidad exigidos y que no están incurso en ninguna de las limitaciones o incompatibilidades previstas.

## 3.2. Conformación del gobierno corporativo

### 3.2.1 Sistemas

Sin imponer modelos determinados de gobierno corporativo, la LOSS formula (art.29.1) unas exigencias mínimas a las que han de ajustarse los procedimientos de gobierno por los que opten las entidades de crédito. Tales exigencias son: i) una estructura organizativa clara con líneas de responsabilidad bien definidas, transparentes y coherentes; ii) procedimientos eficaces de identidad, gestión, control y comunicación de los riesgos existentes o potenciales; iii) mecanismos adecuados de control interno; iv) políticas y prácticas de remuneración que sean compatibles con una gestión apropiada y eficaz de riesgos.

De otra parte, aunque la Ley no lo impone como modelo único, es indudable que la misma se decanta por el Consejo de administración como pieza clave del gobierno corporativo. En esta línea, la propia Ley (art.29.2) obliga al Consejo a que defina un sistema de gobierno corporativo que garantice “una gestión sana y prudente y que incluya un adecuado reparto de funciones en la organización y prevención de conflictos de intereses” (Esto explica que en su apartado 3 el mismo artículo 29 formule un listado de funciones indelegables del Consejo). Ahora bien, para alejar cualquier sombra de duda respecto de la actuación del presidente del Consejo, el artículo 29.4 acoge el principio de *separación* de las funciones de presidente y de consejero-delegado; dispone en este sentido que el presidente del Consejo no podrá ejercer “simultáneamente” el cargo de consejero-delegado, a menos que la entidad lo justifique y que el Banco de España lo autorice (norma similar se recoge, por ejemplo, en el art.529 *septies* del TRLSC).

En aras de garantizar que los procedimientos de gobierno corporativo sean sanos y prudentes, la LOSS (art. 30) obliga a las entidades de crédito a elaborar y mantener actualizado un *Plan General de Viabilidad* que recoja las medidas que hayan de tomarse en caso de que ocurra algún deterioro significativo, destinadas a restaurar la viabilidad y solidez financiera; Plan que habrá de someterse a la aprobación del Banco de España.

Por su lado, el artículo 38.2 del RD 84/2015 —que desarrolla el artículo 31 de la LOSS— encomienda al Comité de nombramientos que vele por que la toma de decisiones por parte del Consejo no se vea dominada por un individuo o por un grupo reducido de individuos, que comporte un perjuicio a los intereses de la entidad en su conjunto.

Finalmente, la Ley (art. 37) responsabiliza de la *gestión de riesgos* al Consejo de administración y le impone: i) dedicar tiempo suficiente a los asuntos relacionados con los riesgos, en particular participando en la gestión de todos los riesgos más sustanciales contemplados en la normativa de solvencia y velando por que se aseguren los recursos adecuados para la gestión de los riesgos, y ii) aprobar y revisar las estrategias y políticas de asunción, gestión, supervisión y reducción de los riesgos a los que la entidad está o puede estar expuesta.

Y como instrumento de gestión de los riesgos, la LOSS (art. 38) obliga a las entidades de crédito a disponer de una unidad u órgano cuya función sea precisamente la gestión de los riesgos; unidad u órgano que, previa decisión del Banco de España, adoptará el formato de *Comité de riesgos*, integrado por miembros del Consejo con funciones no ejecutivas y con conocimientos, capacidad y experiencia adecuados (Sobre el detalle de las funciones del Comité de riesgos v. el art.42 del RD 84/2015).

### 3.2.2. Remuneraciones

Entre las medidas ensayadas para poner remedio a los nocivos efectos derivados de la crisis económica, destacan sin duda las concernientes a las políticas de “remuneración” de los administradores y directivos de las entidades financieras. Las líneas clave de estas políticas aparecen ya bien definidas en la “*Recomendación de la Comisión Europea sobre las políticas de remuneración en el sector de los servicios financieros*” de 30 de abril de 2009 (DO, L 120, de 15.5.2009) y, de forma aún más concisa, en la *Directiva 2010/76, de 24 de diciembre de 2010, por la que se modifican las Directivas 2006/48/CE y 2006/49/CE en lo que respecta a los requisitos de capital para la cartera de negociación y las reutilizaciones y a la supervisión de las políticas de remuneración* (DOUE L329, de 14.12.2010). Pues bien, las previsiones contenidas en esta Directiva fueron objeto de incorporación al Derecho español mediante la Ley 6/2011, de 11 de abril, *por la que se modifican la Ley 13/1985, de 25 de mayo, de coeficientes de inversión, recursos propios y obligaciones de información de los intermediarios financieros, la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, y el Real Decreto Legislativo 1298/1986, de 28 de junio, sobre la adaptación del Derecho vigente en materia de entidades de crédito al de las Comunidades Europeas* (BOE 87, 12.4.2011), así como mediante el Real Decreto 771/2011 de 3 de junio, *por el que se modifica el Real Decreto 216/2008, de 15 de febrero, de recursos propios de las entidades*

*financieras, y el Real Decreto 2606/1996, de 20 de diciembre, sobre fondos de garantía de depósitos de las entidades de crédito* (BOE 133, de 4.6.2011).

Tras la aprobación de la Directiva 2013/36/UE, la Ley 10/2014 acomodó el régimen instaurado por la Ley 6/2011 a las disposiciones de esta Directiva en materia de remuneración de consejeros y directivos de las entidades de crédito. En este marco, el régimen legal vigente se asienta sobre estos pilares: las políticas de remuneración, los componentes variables de la remuneración, el comité de remuneraciones, y la publicidad de la política de remuneraciones.

### *3.2.2.1. Políticas de remuneración*

En la fijación y aplicación de la remuneración global de los altos cargos, las entidades de crédito se atenderán a los principios formulados en el artículo 33 de la Ley; entre ellos cabe destacar que: i) la política de remuneraciones habrá de promover y será compatible con una gestión adecuada y eficaz de los riesgos, evitando ofrecer incentivos para asumir riesgos que rebasen el nivel de tolerancia de la propia entidad; ii) la política de remuneraciones debe ser compatible con la estrategia empresarial, los objetivos y los intereses a largo plazo de la entidad, con inclusión de medidas dirigidas a evitar posibles conflictos de interés; iii) las personas que ejerzan funciones de control han de ser independientes de las unidades de negocio que supervisen y contarán con la autorización necesaria para desempeñar su cometido, debiendo ser remunerados en función del cumplimiento de los objetivos propios de sus funciones independientemente de los resultados de las áreas de negocio que controlen; iv) en las políticas de remuneraciones que establezcan, las entidades de crédito se han de diferenciar de manera clara los criterios para la determinación de una remuneración “fija” y una remuneración “variable”

La adopción, revisión y supervisión de los principios a los que ha de ajustarse la política de remuneraciones incumbe al Consejo de administración, y éste elaborará un informe de evaluación anual al respecto (sobre los aspectos que han de reflejarse en este informe, v. el art 37 de la Circular 2/ 2016 del Banco de España). Por lo demás, el apartado 3 del artículo 33 de la Ley impone que la remuneración de los miembros del Consejo se someta a la aprobación de la Junta o Asamblea general en los mismos términos que los establecidos para las sociedades cotizadas (será de aplicación, por tanto, lo dispuesto en el artículo 529 del TRLSC).

### *3.2.2.2. Componentes variables de la remuneración*

En punto a los *componentes variables* de la remuneración, la Ley (art. 34) formula también una serie de principios que han de cumplirse al respecto. Sin entrar en mayores detalles, basta hacer mención aquí a las siguientes pautas o criterios :i) en caso de que la remuneración esté vinculada a los resultados, el importe total de la misma se basará en una evaluación en la que se combinen los resultados in-

dividuales con los resultados globales de la entidad; ii) el total de la remuneración variable no limitará la capacidad de la entidad para reforzar la solidez de su base de capital; iii) la evaluación de los resultados se realizará en un marco plurianual para asegurar que la misma se asienta sobre resultados a largo plazo; iv) deberá existir un equilibrio entre los componentes fijos y variables de la remuneración; v) la política de pensiones habrá de ser compatible con la estrategia empresarial, los objetivos y los intereses de la entidad a largo plazo; vi) no se permitirá utilizar estrategias personales de cobertura o seguros relacionados con la remuneración que menoscaben los efectos de alineación con la gestión sana de los riesgos que fomenten los sistemas de remuneración; y vii) no se permitirá el abono de la remuneración variable mediante instrumentos o métodos que faciliten el incumplimiento de la ordenación y disciplina a que está sometida la entidad de crédito (el artículo 36, 1 y 2 del RD 84/2015 desarrolla algunos aspectos del artículo 34 de la Ley 10/2014).

Cuando una entidad de crédito reciba apoyo financiero público, además de cumplir los principios comunes sobre política de remuneraciones, la LOSS exige en su artículo 35 que la remuneración variable se limite estrictamente a un porcentaje de los ingresos netos en caso de que la misma sea incompatible con el mantenimiento de una base sólida de capital y con la oportuna renuncia del apoyo financiero público (v.art.36.3 RD 84/2015).

### 3.2.2.3. *El Comité de remuneraciones*

La creación obligatoria del *Comité de remuneraciones* está prevista en el artículo 36 de la LOSS. Este Comité estará integrado por miembros del Consejo de administración que desempeñen funciones “no ejecutivas”; y al menos un tercio de sus componentes (y en todo caso su presidente) habrán de ser consejeros independientes.

Compete al Comité de remuneraciones preparar las decisiones relativas a remuneraciones; en particular, habrá de emitir su informe sobre la política general de retribuciones de los consejeros y directivos, así como sobre la retribución individual de los miembros del Consejo que desempeñen funciones ejecutivas; y al preparar sus decisiones, habrá de tener en cuenta los diversos intereses en juego (de socios, inversores, etc.), incluido el interés público (art.39 RD 84/2015).

### 3.2.2.4. *Publicidad de la política de remuneraciones*

En materia de *publicidad* de la política de remuneraciones, la LOSS (art.29.5) impone a las entidades de crédito contar con una página *web* en la que se dará información sobre los extremos y asuntos previstos en el capítulo V del título I de la propia Ley. Por su lado, la misma Ley (art.32.3) obliga a las entidades de crédito a dar publicidad de la remuneración total devengada en cada ejercicio económico

por cada uno de los miembros del Consejo de administración; publicidad que habrá de desglosar los conceptos retributivos diferenciando la parte fija, la parte variable y las dietas e, igualmente, deberá informarse sobre el resultado de la votación de la política de remuneraciones habida en la Junta o Asamblea general (v.art.37 RD 84/2015).

#### 4 GOBIERNO DE LA COOPERATIVA DE CRÉDITO E IDENTIDAD COOPERATIVA

Una vez analizadas las piezas angulares de la configuración del gobierno corporativo a las que han de ajustarse también las cooperativas de crédito en el marco de la Ley 10/2014, cabe plantear si esa configuración sigue siendo compatible con el molde de la *identidad cooperativa* al que también, por exigencias conceptuales, ha de acomodarse la cooperativa de crédito. Pues bien, al igual que cualquier otro tipo cooperativo, la cooperativa de crédito ha nacido y se ha desarrollado tradicionalmente conforme a los típicos valores cooperativos de autoayuda, de corresponsabilidad, equidad o de solidaridad (ACI 1995). Justamente, la encarnación de estos valores en su misma esencia ha servido de base a la singularidad que la cooperativa de crédito ha venido presentando frente a otros formatos de entidades financieras; singularidad que se ha reflejado principalmente en la participación igualitaria de los socios en su gestión y gobierno, en la vinculación de la cooperativa a las empresas de los socios, en su ámbito de actuación de corte primordialmente local etc.

Ocurre, sin embargo, que desde el último cuarto del pasado siglo XX se ha producido el ya apuntado proceso de homogeneización de la cooperativa de crédito con las restantes entidades crédito. De este modo, la fuerza de los mercados y el afán por competir con otros operadores, contribuyeron a que la cooperativa de crédito diversificara sus servicios, ofreciera éstos a terceros no socios, superara su vinculación territorial y profesionalizara sus cuadros directivos; todo ello a imagen y semejanza de las restantes entidades de crédito.

De este modo, la cooperativa de crédito se ha visto arrastrada por la fuerza de los mercados que valoran los grandes números y los resultados brillantes y, por ello, se produjo un notable debilitamiento de las claves cooperativas sobre las que se había asentado en sus orígenes, a saber: primacía del elemento personal sobre el capitalista, la participación democrática, el desarrollo sostenible o la incorporación de valores éticos.

Con todo, y a pesar del indicado proceso de homogeneización —e incluso de unificación en no pocos aspectos— en el momento actual siguen apreciándose en la cooperativa de crédito, de forma más o menos nítida, los rasgos configuradores de la denominada *identidad cooperativa*. Entre estos rasgos cabe resaltar:

- a) El mantenimiento de una especialización, siquiera relativa, en los sectores productivos en los que tradicionalmente se ha alimentado su base social (agricultura, artesanía, empresa familiar, etc.).
- b) La prestación de servicios a sus socios a coste menor que los prestados por otras entidades de crédito. Tal suele suceder, por ejemplo, en caso de préstamos de Cajas rurales a cooperativas agrarias o de explotación comunitaria de la tierra.
- c) Por lo general las *ratios* de solvencia, fruto de la progresiva capitalización de excedentes, son notablemente superiores a los de otras entidades crédito.
- d) La subsistencia del principio de primacía de la persona socia en cuanto tal, al margen de su mayor o menor participación en el capital social, hasta el punto de que, con independencia del grado de esa participación, los cooperativistas gozan de una posición igualitaria en punto al derecho de voto.
- e) Si bien en la cooperativa de crédito la aplicación de la normativa sobre entidades de crédito puede debilitar significativamente el principio cooperativo de la autogestión democrática, se aprecia todavía un cierto margen de actuación e intervención de los socios en materia de gobierno corporativo de la cooperativa.
- f) El mantenimiento del peculiar sistema de distribución de beneficios (excedentes) integrado: i) por el principio de irrepertibilidad de un porcentaje de los mismos entre los socios (los excedentes que por Ley o estatutos tienen un destino predeterminado); y ii) por el criterio de reparto de los excedentes entre los socios, atendiendo no a su participación en el capital social sino a su participación en la actividad cooperativizada.

En definitiva, la transparencia, la responsabilidad, la solidaridad y la proyección social son valores que, con mayor o menor fuerza, todavía están presentes en la cooperativa de crédito. La acción de ésta no es meramente la de dar satisfacción a un interés personal egoísta; antes bien, su razón de ser y de actuar se proyecta en la atención del interés colectivo de los socios y de la colectividad humana que forma su entorno social.

## 5 LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO EN LA COOPERATIVA DE CRÉDITO

En un importante estudio elaborado por la ACI en 1995 sobre el gobierno corporativo de las cooperativas se apuntaban como deficiencias más significativas de este gobierno: el nombramiento de directivos inexpertos y con limitados conocimientos en temas financieros, la escasa capacidad técnica de los miembros de Consejos rectores, la insuficiente atención prestada por éstos al interés colectivo de la cooperativa, la endogamia o la excesiva inmovilidad de renovación en la ocu-

pación de los cargos. Y entre los posibles remedios para corregir estas deficiencias se avanzaban propuestas favorables a la implantación de los denominados *códigos de buen gobierno* en el ámbito de las organizaciones cooperativas (Para una amplia exposición de este estudio v. R. VOLKERS, R/LEER, M., 1996), pp.37 y ss.).

En línea con estas propuestas, a comienzos de los años 2000, la ACI impulsó un estudio titulado “*Las estructuras de gobierno de las empresas de economía social y el papel de sus directivos*”, cuyos resultados se publicaron en el año 2004 (la versión española se publicó en la Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España, 48 (2004), págs.5 y ss.). El tema medular de la investigación era el siguiente: ¿de qué estructuras de gobierno y tipos directivos se han de dotar las empresas cooperativas y de economía social para mejorar el nivel de desarrollo y eficiencia de su actividad económica en términos que resulten compatibles con su “identidad” cooperativa y de economía social?

Sin duda, la cuestión de la oportunidad de articular códigos de buen gobierno en el sector de las cooperativas no era sino una incursión en este sector del movimiento general, que se inició a finales de los años 1990, a favor de la elaboración e implantación de los denominados Códigos de Buen Gobierno Corporativo en el ámbito de las sociedades mercantiles (Informes Olivencia (1998), Aldama (2003), Código Unificado del Buen Gobierno Corporativo-CUBGC (2006), y últimamente, el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas-CBGSC (2015)).

Así las cosas, se plantea la cuestión de si los principios, normas y recomendaciones contenidas, por ejemplo, en el CUBGC (o en su caso, en el CBGSC) son trasladables *tal cual* (o con adaptaciones de índole menor) a las cooperativas de crédito o si, por el contrario, el peculiar ADN que caracteriza a estas cooperativas postula la preparación de Códigos de buen gobierno *ad hoc* para estas sociedades.

Pues bien, sin necesidad de alterar sustancialmente la singularidad de las cooperativas de crédito, a nuestro modo de ver no se aprecian imperativos que exijan descartar la aplicación a las cooperativas de los Códigos destinados a otras sociedades mercantiles. Como certeramente se ha escrito (OLIVENCIA RUIZ-2012), “ni el fin mutualista propio de las cooperativas en general ni el respeto a los principios y/o valores cooperativos proclamados por la ACI, suponen, en principio, un obstáculo insalvable” para la aplicación de tales Códigos en el ámbito de las cooperativas de crédito. Lo cual, obviamente, no impide que a la hora de acomodar estos Códigos a cada cooperativa que los acoja, se introduzcan en los mismos las pertinentes adaptaciones. Y como experiencias llevadas a cabo en esta línea, pueden verse, entre otros, los Códigos de Buen Gobierno del Consejo rector de la Caixa Rural de Vinarós (2016) o de Banicarló (2016), así como los Códigos de Buen Gobierno de la Caja Rural de Soria, de Zamora o de Granada (2015). En este orden de cosas hay que convenir con el admirado maestro OLIVENCIA que los Códigos de buen gobierno suponen un *plus* que sobrepasa el mero cumplimiento de las normas jurídicas imperativas, toda vez que persiguen incorporar al gobierno

corporativo valores éticos que refuerzan la transparencia de actuación y el grado de responsabilidad de los encargados de este gobierno.

## 6 CONCLUSIÓN

Ciertamente, las cooperativas de crédito vienen desarrollando sus actividades financieras en un entorno cada vez más complejo y competitivo, en el que predominan objetivos y aspiraciones propios de la economía puramente capitalista y en el que tienen que sortear no pocos obstáculos para poder mantener su identidad cooperativa. Se comprende de este modo que las expectativas de presente y de futuro de estas entidades de crédito estén condicionadas, en buena medida, a cómo erigirse en empresas sólidas, eficientes y competitivas en los mercados financieros manteniendo, al propio tiempo, dicha identidad. Admitiendo que para conciliar ambos factores estas cooperativas habrán de despojarse de algunos lastres del pasado, es indudable que existe todavía una amplia libertad de configuración para que las mismas desarrollen su actividad financiera conforme a valores y principios propios de la economía social. En el marco de esa libertad está comprendida sin duda la articulación de su gobierno corporativo, entendido como el conjunto de principios y normas relativas, en especial, a la participación de los cooperativistas en este gobierno, al Consejo rector, a los directivos y empleados, así como a la previsión de instrumentos que aseguren una información transparente, suficiente y oportuna dirigida a los socios y a otros grupos de interés. Al logro de estos objetivos se destina precisamente el conjunto de medidas orientadas a dotar a los Consejos rectores de las entidades de crédito de un cúmulo de competencias y responsabilidades hasta hace poco tiempo apenas explicitadas, entre las que caben resaltar las relativas al control y gestión de riesgos o a las políticas de remuneraciones. Justamente, el dinamismo y los incesantes cambios del actual escenario económico y financiero, así como la profusión (a veces excesiva) de normas jurídicas de distinto alcance y procedencia a que se ven sometidas, imponen que las personas designadas para ocupar los cargos en los Consejos rectores y en la Dirección de la entidad hayan de reunir las capacidades y preparación suficientes para desempeñar tales cargos con garantías de eficiencia y acierto. Por ello, en el lugar de los modelos de gestión (entendida ésta en términos amplios) inmovilistas o de estructuras rutinarias y miméticas heredados de tiempos pasados, ha de instaurarse un marco jurídico moderno y flexible que facilite la configuración de los consejeros y altos directivos de las cooperativas de crédito como piezas angulares en la superación de los retos y desafíos que plantea una economía cada vez más globalizada y competitiva, en la que el ejercicio de la actividad de tales entidades resulta complejo y sofisticado.

En línea con lo que acaba de apuntarse y en relación con los Consejos rectores y la Dirección de las cooperativas de crédito, a continuación se avanzan algunas

líneas que pueden contribuir a una conformación de aquéllos como instrumentos idóneos y eficientes de un buen gobierno corporativo de esas cooperativas.

- a) Los Consejos deben ser un fiel reflejo de la diversidad de intereses de su base social; en este marco, las mujeres deberían incrementar su presencia en ellos. Además, sería una medida de profilaxis establecer un sistema rotativo en la ocupación de cargos, evitando situaciones de cooptación o de privilegios, así como incorporar mecanismos de renovación periódica del personal al servicio de los consejeros y altos cargos.
- b) La elección y nombramiento de los consejeros y directivos debería estar precedida de un serio y riguroso proceso de selección en el que prime la honorabilidad personal la formación técnica o profesional y también la formación cooperativa, así como la disponibilidad de tiempo y el grado de implicación en el logro de los objetivos y en la satisfacción de los intereses de la entidad en cuanto tal.
- c) Los Consejos rectores habrán de esforzarse por seleccionar y contratar Directivos y altos cargos entre quienes, además de las pertinentes capacidades y competencias técnicas, se interesen por ajustar el ejercicio de las actividades financieras a los valores que presiden toda actuación cooperativa, esto es, que en el desempeño de su cargo no se limiten a satisfacer las exigencias del mercado, conscientes de que en las cooperativas de crédito se ha de atender también a otros valores.
- d) Los Consejos rectores deberán impulsar los denominados “Códigos de buen Gobierno” en los que se incluyan reglas, principios y recomendaciones que van más allá del cumplimiento de las obligaciones legalmente impuestas. Aunque no existen modelos rígidos a los que tengan que acomodarse estos Códigos, en la práctica (v. por ejemplo, los Códigos de buen gobierno de la Caja Rural de Zamora ([www.cajaruraldigital.com/zamora/ruralvia/gobierno](http://www.cajaruraldigital.com/zamora/ruralvia/gobierno)) o de Granada ([www.cajaruralgranada.es](http://www.cajaruralgranada.es))), los extremos relativos a los Consejos rectores suelen estar referidos a: los principios de actuación, al tamaño y composición, a las obligaciones del presidente/ secretario/consejeros, a la remuneración, a la evaluación del Consejo/ del presidente / y del Director general, y a las Comisiones (Ejecutiva, de Auditoría, de Riesgos, de nombramientos y de retribuciones).

En definitiva, aunque es innegable que las cooperativas de crédito se ven sometidas cada vez con más intensidad a las disposiciones jurídicas que rigen a las entidades de crédito en general, no lo es menos que disponen de márgenes suficientes para mantener todavía bien demarcados los rasgos propios de su identidad cooperativa; rasgos que habrán de contribuir a reforzar su solvencia y estabilidad económica y financiera, así como la confianza de los grupos de interés (cooperativistas, inversores, poderes públicos, etc.); objetivos éstos cuyo logro dependerá,

en buena medida, de la seriedad, rigor, dedicación y competencias que despliegan en la cooperativa las personas que en cada momento desempeñen las funciones de altos cargos (consejeros, directores generales o asimilados) en cuanto integrantes de sus gobiernos corporativos.

## 7 BIBLIOGRAFÍA

- ALDA GARCÍA, M., ASSO SANZ, J. L. y MARCO SANJUÁN, I., (2017). *Las cooperativas de crédito en España tras la reestructuración del sector financiero*, Aposta-Revista de ciencias sociales, 75 (2017), págs. 98 y ss.
- ALFONSO SÁNCHEZ, R. y SÁNCHEZ RUIZ, M., (2007). *Aspectos generales sobre el buen gobierno de las cooperativas y de los grupos cooperativos*, RDM, 166 (2007), págs. 1057 y ss.
- BROOK, Y., (2000). *Corporate Governance and recent consolidation in the Banking Industry*, Journal of Corporate Finance, v.6-2º, págs. 141 y ss.
- BOTANA AGRA, M., (2018). *Notas sobre los códigos de buen gobierno corporativo en el ámbito de las sociedades cooperativas*, en CES (Cooperativismo y Economía Social), n.º 40 (curso 2017-2018), Universidad de Vigo, págs. 87-104.
- CASTILLO, E., TRIAS, C. y ARRIBAS, A. Modelos de cooperativismo de crédito europeo, en: <http://old.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-02-17-761-es-n.pdf>.
- CESE (Comité Económico y Social Europeo) (2015). *Dictamen (de iniciativa) sobre el papel de las cooperativas de crédito y cajas de ahorro en la cohesión territorial-propuestas para un marco adaptado de regulación financiera*, publicado en DOUE, C 251, de 31.7.2015.
- CHAVES, R. y SOLER, F., (2004). El gobierno de las cooperativas de crédito en España, CIRIEC-España, Valencia.
- GUERRA MARTÍN, G., (2018). *El gobierno corporativo de las entidades de crédito*, en AA.VV. Actores, actuaciones y controles del buen gobierno societario y financiero, M. Pons, Madrid, págs. 159 y ss.
- LUQUE FRIAS, J., (2012). Crisis económica y cooperativas de crédito: el reto de la eficiencia en: <http://o-hera.ugr.es.adeustria.ugr.es/tesisugr/21007196.pdf>.
- MORTLOCK, G., (2002). *Corporate Governance in the Financial Sector*, Bulletin Reserve Bank N. Z., v-65-2º, págs. 12 y ss.
- OCDE, (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*, ed. OCDE, París.
- OLIVENCIA RUIZ, M., (2012). *Los códigos de buen gobierno en la crisis o la crisis de los códigos de buen gobierno*, en AA.VV. El sistema financiero y el gobierno corporativo, UNACC, Madrid 2012, págs. 25 y ss.
- ONTIVEROS BAEZA, E. y SÁNCHEZ PAJARES, F., (2012). *Gobierno corporativo y cooperativas de crédito: un modelo singular*, en AA.VV. El sistema financiero y el gobierno corporativo, UNACC, Madrid 2012, págs. 55 y ss.
- SOLER TORMO, F. V., (2002). *La identidad cooperativa como garantía de futuro: las cooperativas de crédito ante la trivialización de sus principios*, en Revista de Economía pública, social y cooperativa (REPSyC), CIRIEC-España, 40 (2002) págs. 215 y ss., con ulteriores y abundantes citas.
- UNACC (2015)-*Banca Cooperativa*, Revista de la UNACC, 62 (2014/2015).

UNACC (2018) Anuario 2017: en [www.unacc.com/Portals/0/Anuario/Anuario2017.pdf](http://www.unacc.com/Portals/0/Anuario/Anuario2017.pdf).

VARGAS VASSEROT, C., (2015). *Las cooperativas de crédito y su posición dentro de modelo cooperativo: integración frente a diferenciación en el marco de la reforma del sistema financiero*, REVESCO (Revista de Estudios Cooperativos) 117 (2015), págs. 50 y ss.

VOLKERS, R. y LEER, M., (1996). *General trends fundings and recommendations on Corporate Governance and Management Control in European Cooperatives*, en *Review of International Corporation*, 89 (1996), págs. 37 y ss.