



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

LA GOBERNANZA Y SU INFLUENCIA EN LOS RIESGOS FINANCIEROS DEL SISTEMA DE COOPERATIVISTA, SEGMENTO I, RIOBAMBA 2016.

ROGER GUSTAVO ORTEGA AVILA

Trabajo de Titulación modalidad: Proyectos de Investigación y Desarrollo, presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito parcial para la obtención del grado de:

MAGISTER EN FINANZAS

Riobamba - Ecuador

Abril 2019



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

CERTIFICACIÓN:

EL TRIBUNAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, titulado “LA GOBERNANZA Y SU INFLUENCIA EN LOS RIESGOS FINANCIEROS DEL SISTEMA COOPERATIVISTA, SEGMENTO I, RIOBAMBA 2016.”, de responsabilidad del Sr. Roger Gustavo Ortega Ávila, ha sido prolijamente revisado y se autoriza su presentación.

Dr. Juan Vargas Guambo M.Sc.
PRESIDENTE DELEGAGO

FIRMA

Lcdo. José Eduardo Carrillo Gándara. M.Sc.
DIRECTOR

FIRMA

Ing. Olga Maritza Rodríguez Urcuango. M.Sc.
MIEMBRO

FIRMA

Ing. Cesar Alfredo Villa Maula. M.Sc.
MIEMBRO

FIRMA

Riobamba, Abril 2019

DERECHOS INTELECTUALES

Yo, Roger Gustavo Ortega Ávila, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, y que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.



FIRMA
No. Cédula 0601827355

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Roger Gustavo Ortega Ávila, declaro que el presente proyecto de investigación, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación de Maestría.



ROGER GUSTAVO ORTEGA ÁVILA
No. Cédula 0601827355

DEDICATORIA

Siempre me he sentido orgulloso por la familia que tengo, se han preocupado de mí desde que llegue al mundo y me han formado para batallar y no dejarme caer. Ahora con mi familia se siguen los mismos lineamientos pero siempre de la mano de Dios todo poderoso que nos guía y nos seguirá trazando el camino correcto. Gracias amores míos por mantener la fe y estar a mi lado, los amo

Roger Gustavo Ortega Ávila

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que han sabido guiarme y siempre colaboraron en la realización de este trabajo, a mis tutores y docentes gracias por sus conocimientos, han sido un aporte importante para mi aprendizaje continuo.

Roger Gustavo Ortega Ávila

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DERECHOS INTELECTUALES	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Problema.....	4
1.2.1. <i>Definición del problema</i>	4
1.2.2. <i>Delimitación del Problema</i>	4
1.3. Objetivos	5
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	5
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	5
1.4. Justificación.....	5
CAPÍTULO II	6
2. MARCO DE REFERENCIA	7
2.1. Bases Teóricas	7
2.1.1. <i>La Gobernanza</i>	7
2.1.2. <i>Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) dentro del Sistema Financiero Popular y Solidario</i>	8
2.1.3. <i>La Gobernanza en las Organizaciones Microfinancieras del Ecuador</i>	10
2.1.4. <i>Estándares de Gobernanza</i>	11

2.1.4.1.	<i>Estándares Generales</i>	11
2.1.4.2.	<i>Estándares Complementarios de Gobernanza Aplicables a Sociedades</i>	18
2.1.4.3.	<i>Estándares Complementarios de Gobernanza Aplicables a las Cooperativas de Ahorro y Crédito</i>	18
2.1.4.4.	<i>Estándares Complementarios de Gobernanza Aplicables a las Organizaciones de Propiedad del Estado</i>	20
2.1.5.	<i>Indicadores Financieros – Entidades Financieras</i>	21
2.1.6.	<i>Calificación de Riesgos Financieros</i>	22
CAPÍTULO III.....		26
3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
3.1.	Diseño de la Investigación	27
3.2.	Población y Muestra.....	27
3.3.	Hipótesis.....	28
CAPÍTULO IV		28
4.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	29
4.1.	Diagnóstico Situacional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 con Sede(s) en la Ciudad de Riobamba, en relación con la Calificación de Riesgos Financieros obtenida en el Año 2016.	29
4.1.1.	<i>Aspectos Evaluados por las Calificadoras de Riesgos</i>	30
4.1.2.	<i>Fundamento de la calificación de riesgos financieros</i>	31
4.1.3.	<i>Participación en Activos, Pasivos y Patrimonio - COACS Segmento 1</i>	36
4.1.5.	<i>La calificación de riesgos vs indicadores financieros</i>	42
4.2.	Procesos e instrumentos para la cuantificación del nivel de gobernanza, considerando como base el análisis del marco teórico referencial.....	48
4.2.1.	<i>Instrumentos de cuantificación del nivel de gobernanza</i>	48
4.2.2.	<i>Cuantificación del nivel de gobernanza</i>	48
4.2.2.1.	<i>Descripción del Proceso</i>	48
4.2.2.2.	<i>Instrumentos</i>	49
4.2.2.3.	<i>Resultados cuantitativos</i>	49
4.2.2.3.1.	<i>Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre</i>	49
4.2.2.3.2.	<i>Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.</i>	49
4.2.2.3.3.	<i>Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.</i>	50
4.2.2.3.4.	<i>Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.</i>	51
4.2.2.3.5.	<i>Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.</i>	51
4.2.2.3.6.	<i>Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.</i>	52
4.3.	Verificación de la hipótesis de investigación	53
4.3.1.	<i>Variables, hipótesis y tipo de estudio</i>	53
4.3.2.	<i>Análisis estadístico (SPSS)</i>	56

4.3.2.1.	<i>Pruebas de normalidad</i>	56
4.4.	Calificación de riesgos de las instituciones financieras vs nivel de gobernanza	58
CAPÍTULO V		60
5.	PROPUESTA	60
5.1.	Análisis del Sistema Cooperativista, Segmento I, Riobamba 2016	60
5.1.1.	<i>Riesgos Financieros</i>	60
5.1.2.	<i>Gobernanza</i>	61
5.2.	Matriz de análisis estratégico	62
CONCLUSIONES		68
RECOMENDACIONES		70
BIBLIOGRAFIA		71
ANEXOS 74		
Anexo A. Indicadores Financieros – COACs del Segmento 1 con sedes en Riobamba – al 30 de Junio de 2016 (en miles de dólares)		75
Anexo 1. Estado Financiero – COACs del Segmento 1 con sedes en Riobamba – al 30 de Junio de 2016 (en miles de dólares)		79
Anexo 2. Papeles de trabajo, cuantificación de la gobernanza Cooperativas de Ahorro y Crédito		82
Anexo 3. Acuerdo de Confidencialidad COAC 29 de Octubre		105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Segmentación SFPS por activos.....	8
Tabla 2-2:	Instituciones financieras del Segmento 1 en el Ecuador - SFPS.....	9
Tabla 3-2:	Estándares generales de gobernanza para instituciones micro financieras ..	11
Tabla 4-2:	Estándares complementarios de gobernanza aplicables a sociedades.....	18
Tabla 5-2:	Estándares complementarios de gobernanza aplicables a las Cooperativas de Ahorro y Crédito	19
Tabla 6-2:	Estándares complementarios de gobernanza aplicables a organizaciones de propiedad del Estado.....	21
Tabla 7-2:	Escala de Calificación de Riesgos Financieros – Superintendencia de Bancos del Ecuador	23
Tabla 8-2:	Calificación GREC –Manual Único de Supervisión MUS. Áreas y Subcomponentes.	25
Tabla 9-2:	Consultoras Calificadoras de Riesgos – Áreas de Evaluación.....	25

Tabla 10-4: Calificación de Riesgos Financieros – COACs del Segmento 1 con sedes en Riobamba al 31-12-2016.....	29
Tabla 11-4: Aspectos evaluados por varias empresas calificadoras de riesgos.....	30
Tabla 12-4: Aspectos evaluados por varias empresas calificadoras de riesgos.....	36
Tabla 13-4: Participación en Pasivos – COACs Segmento I Riobamba, periodo 2016.	37
Tabla 14-4: Participación en Patrimonio – COACs Segmento I Riobamba.....	38
Tabla 15-4: Participación en Resultados– COACs Segmento I Riobamba.....	39
Tabla 16-4: Participación en Cartera de Créditos – COACs Segmento I Riobamba	40
Tabla 17-4: Indicadores de desempeño – COACs Segmento I Riobamba	41
Tabla 18-4: Calificación de riesgos vs indicadores financieros	46
Tabla 19-4: Escalas de valoración cuali-cuantitativa – Nivel de Gobernanza	49
Tabla 20-4: Nivel de Gobernanza – COAC Riobamba Ltda.....	49
Tabla 21-4: Nivel de Gobernanza – COAC Oscus Ltda.....	50
Tabla 22-4: Nivel de Gobernanza – COAC Mushuc Runa Ltda.	51
Tabla 23-4: Nivel de Gobernanza – COAC Policía Nacional Ltda.....	52
Tabla 24-4: Nivel de Gobernanza – Áreas de incumplimiento	52
Tabla 25-4: Hipótesis de investigación.....	54
Tabla 26-4: Equivalencia Cuantitativa – Riesgos Financieros	54
Tabla 27-4: Cuantificación de Riesgos Financieros	55
Tabla 28-4: Variables estadísticas y sus valores.....	55
Tabla 29-4: Pruebas de normalidad	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-4: Participación en Activos – COACs Segmento I Riobamba.....	37
Gráfico 2-4: Participación en Pasivos – COACs Segmento I Riobamba	38
Gráfico 3-4: Participación en Patrimonio – COACs Segmento I Riobamba.....	39
Gráfico 4-4: Participación en Resultados – COACs Segmento I Riobamba.....	40
Gráfico 5-4: Participación en Cartera de Créditos – COACs Segmento I Riobamba ...	41
Gráfico 6-4: Participación en Cartera de Créditos – COACs Segmento I Riobamba ...	42

INDICE DE ANEXOS

Anexo A. Indicadores Financieros – COACs del Segmento 1 con sedes en Riobamba – al 30 de Junio de 2016 (en miles de dólares)	
Anexo B. Estado Financiero – COACs del Segmento 1 con sedes en Riobamba – al 30 de Junio de 2016 (en miles de dólares)	
Anexo C. Papeles de trabajo, cuantificación de la gobernanza Cooperativas de Ahorro y Crédito	
Anexo D. Acuerdo de Confidencialidad COAC 29 de Octubre	105

RESUMEN

El presente proyecto de investigación titulado “La Gobernanza y su Influencia en los Riesgos Financieros del Sistema de Cooperativista, Segmento I, Riobamba 2016” orientó los procesos de investigación al análisis de correlación entre la gobernanza y la calificación de riesgos financieros de las entidades financieras objeto de estudio. Para ello, el investigador realizó un análisis de las calificaciones de riesgos financieros alcanzadas por cada entidad en el periodo de estudio, así como los indicadores financieros. Mediante la aplicación de papeles de trabajo diseñados por el autor en base al análisis del marco teórico y el Manual de Gobernanza del Internacional Consulting Consortium (2016), se realizaron actividades de campo para su aplicación. Al cuantificar los niveles de gobernanza se pudo establecer que la COAC Oscus Ltda. tiene el mayor nivel de gobernanza de la población estudiada, mientras que la COAC Riobamba Ltda posee la más baja. Respecto a la comprobación de la hipótesis, se pudo demostrar mediante un análisis de correlación basado en el coeficiente de correlación Pearson, que los procesos de Gobernanza, respecto a los estándares complementarios aplicables a cooperativas de ahorro y crédito, si influyeron en el nivel de riesgos financieros. Finalmente se plantearon un conjunto de estrategias para el mejoramiento de la calificación de riesgos financieros, mediante procesos de gobernanza más eficientes, desde el punto de vista normativo y reglamentario, entorno a los Consejos de Vigilancia.

Palabras clave: CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, FINANZAS, PLANIFICACIÓN, POLÍTICAS FINANCIERAS, SISTEMA COOPERATIVISTA, RIESGO FINANCIERO.



ABSTRACT

The present research project entitled "Governance and its Influence on Financial Risks of the Cooperativist System, Segment I, Riobamba 2016" oriented the research processes to the correlation analysis between the governance and the rating of financial risks of the financial entities that were object of study. For this, the researcher carried out an analysis of the ratings of financial risks reached by each entity in the study period, as well as the financial indicators. Through the application of work papers designed by the author based on the analysis of the theoretical framework and the Governance Manual of the International Consulting Consortium (2016), field activities were carried out for its application. When quantifying the levels of governance, it could be established that the COAC Oscus Ltda. has the highest level of governance of the population studied, while the COAC Riobamba Ltda. has the lowest. Regarding the verification of the hypothesis, it could be demonstrated by means of a correlation analysis based on the Pearson correlation coefficient, that the Governance processes, regarding to the complementary standards applicable to credit and savings cooperatives, influenced the level of financial risks. Finally, a set of strategies was proposed to improve the rating of financial risks through more efficient governance processes, from the normative and regulatory point of view, around the Surveillance Councils.

Keywords: ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, FINANCE, PLANNING, FINANCIAL POLICIES, COOPERATIVE SYSTEM, FINANCIAL RISK



INTRODUCCIÓN

La gobernanza, vista desde el punto empresarial, es una herramienta que permite administrar mejor los riesgos y apoyar a su sostenibilidad económica a mediano y largo plazo. Su aplicación enfocada preponderantemente al área gubernamental, siendo confundida en ocasiones con gobernabilidad. Sin embargo, no ha sido aplicada en otras organizaciones como las entidades financieras, en las cuales la gestión de riesgos y la sostenibilidad son términos de gran relevancia sobre los cuales se cimientan muchos de sus procesos internos. La gobernanza se encuentra implícita dentro de los procesos administrativos de las empresas, sin embargo no es considerada como un indicador de gestión que se evalúe constantemente dentro de ellas.

Dentro del Segmento 1 del Sector Financiero Popular y Solidario de la ciudad de Riobamba se encuentran 8 Cooperativas de Ahorro y Crédito, las cuales son: 29 de Octubre, Cooprogreso, Riobamba, Oscus, Cacpeco, Mushuc Runa, El Sagrario y Policía Nacional. Considerando que ninguna de estas instituciones aplica formalmente indicadores de gobernanza, se plantea como cuestionamiento base de la presente investigación la verificación de la influencia de la gobernanza sobre la calificación de riesgos financieros de estas COAC., en el año 2016. En cuanto a su desarrollo, se encuentra descrito en los siguientes capítulos:

Capítulo I: En este capítulo se encuentra sistematizado el problema de investigación, su justificación, delimitación, así como los objetivos que guían el desarrollo del proyecto.

Capítulo II: Contiene la base teórica y conceptual sobre la que se sustentan el proyecto, dentro de cuyos temas principales se encuentra: la gobernanza, los indicadores financieros y la calificación de riesgos financieros.

Capítulo III: En él se detallan los métodos, técnicas e instrumentos de investigación, la cuantificación de la población y muestra, así como la hipótesis de estudio.

Capítulo IV: Dentro del capítulo se describen los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación, tanto cuantitativos como cualitativos, así como el proceso de verificación de la hipótesis.

Capítulo V: Este capítulo contiene la propuesta del autor en cuanto a las estrategias que deben seguir estas instituciones financieras para mejorar su calificación de riesgos financieros, en base a la gobernanza.

Las conclusiones y recomendaciones finalizan el proceso investigativo en base al análisis cualitativo y cuantitativos de todos los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son entidades financieras que están constituidas por personas naturales o jurídicas, mismas que fusionan sus capitales a fin de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, están reguladas, en el Ecuador, por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS).

La SEPS, dentro de sus objetivos, contempla el “Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las organizaciones de la EPS (...) Establecer mecanismos de rendición de cuentas de los directivos hacia los socios y miembros de las organizaciones de la economía popular y solidaria” (SEPS, 2015), para lo cual publican periódicamente información relacionada a la calificación de riesgos, volúmenes de crédito, captaciones y colocaciones, indicadores financieros, entre otros.

La calificación de riesgos es un examen especial que mide la capacidad que tienen las Instituciones Financieras para administrar el dinero de sus socios de manera adecuada, así como su liquidez y solvencia. Éste puede considerarse como “indicador de confianza” para los clientes del sistema financiero, pues además de proveer una noción general de la situación de la entidad, establece un ranking o escala entre las diferentes instituciones que están en un mismo nivel.

Este indicador está compuesto, en su detalle, por información cualitativa y cuantitativa, relacionada en su mayoría a datos de índole financiera. Su valoración se basa en la medición de varios riesgos de carácter financiero, como por ejemplo: riesgos de liquidez, solvencia, mercado, entre otros. Podría considerarse entonces a la “gestión de riesgos” como la base fundamental sobre la cual las instituciones financieras logran mejorar su *calificación de riesgos*. Dicha calificación

devela los problemas administrativos-financieros de estas entidades considerando que, por ejemplo, la falta de liquidez lleva a la liquidación o cierre voluntario de las entidades, o la mala colocación de la cartera de crédito refleja un incremento del indicador de mora. Puede concluirse entonces que la gestión, vista como un proceso estratégico, afecta a todos los niveles organizacionales.

Dentro del ámbito corporativo existen varios indicadores de gestión, tanto cuantitativos y cualitativos. Éste es el caso de la *gobernanza*, la cual puede definirse como un sistema de procedimientos basado en dos ejes: gestión y control; y se compone de las relaciones existentes entre la dirección de la empresa, sus accionistas y demás grupos de interés. Dichas relaciones conforman una estructura a partir de la cual se establecen los objetivos de la empresa, medios para alcanzarlos y define la forma de monitorear el desempeño.

Si se considera que la gobernanza es un medio para facilitar la captación de recursos financieros, administrar mejor el riesgo, y contribuir al fortalecimiento y sostenibilidad (International Consulting Consortium, 2016) de una empresa, incluidas las instituciones financieras, ¿es posible afirmar que una adecuada gobernanza influye favorablemente en los indicadores financieros de una empresa?, ¿puede influir en la calificación del riesgo financiero?

1.2. Problema

1.2.1. Definición del problema

¿Cómo influyó la Gobernanza en la calificación de riesgos financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 con sede(s) en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, en el año 2016?

1.2.2. Delimitación del Problema

Campo: Financiero - Administrativo

Área: Análisis Financiero y Administrativo

Espacio: Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 con sede(s) en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo

Tiempo: Año 2016

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Establecer la influencia entre la gobernanza y la calificación de riesgos financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1, con sede(s) en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, en el año 2016 para instaurar estrategias de gestión y control.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 con sede(s) en la ciudad de Riobamba, en relación con la calificación de riesgos financieros obtenidas en el año 2016.
- Definir procesos e instrumentos (papeles de trabajo) para la cuantificación del nivel de gobernanza, considerando como base el análisis del marco teórico referencial.
- Comparar cuantitativa y cualitativamente la calificación de riesgos de las instituciones financieras, con los niveles de gobernanza calculados.
- Formular estrategias generales en base al análisis efectuado.

1.4. Justificación

La correcta gestión de los procesos administrativos ejerce un impacto efectivo en los procesos económicos de cualquier organización. Los gerentes y administradores de las distintas áreas de negocio de una empresa deben generar cambios efectivos en sus procesos internos, a fin de que éstos se proyecten positivamente en sus indicadores económicos al mediano y largo plazo.

En el caso puntual de las entidades financieras, es la calificación de riesgos el indicador de eficiencia que engloba todo el engranaje del negocio. Los procesos administrativos de las entidades financieras son de carácter particular a otras empresas, puesto que se rigen a normas y controles de carácter público; se considerará entonces a la gobernanza como indicador de gestión administrativa cuya evolución influye sustantivamente en el éxito institucional a mediano y largo plazo. Debe considerarse, además de la predisposición que tenga una organización para alcanzar sus objetivos institucionales, existen factores externos que deben conjugarse para alcanzar el

crecimiento anhelado, como el contar con un adecuado marco de políticas públicas y una adecuada situación macroeconómica.

El proyecto investigativo busca establecer la relación existente entre la gobernanza, vista como un indicador, y la calificación de riesgos financieros. Para el efecto se analizó (cuantitativa y cualitativamente) la calificación de riesgos financieros alcanzados por las entidades sujetas a análisis. Se definieron y diseñaron además los procesos y herramientas necesarias para medir la gobernanza de dichas entidades financieras, dentro de un marco teórico-propositivo que puede ser re-diseñado en otros proyectos investigativos a futuro. Finalmente, se estableció una comparación cualitativa y cuantitativa de ambas variables, a fin de establecer la existencia de una relación entre ambas.

Los principales beneficiarios de los resultados de este proyecto son las Cooperativas de Ahorro y Crédito en general, considerando que se les proveerá de una herramienta técnica para valorar su gobernanza.

No existe una base documental extensa sobre la gobernanza en el sector financiero, sin embargo existe un proyecto de gobernanza e inclusión financiera promovido por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y la Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo (COSUDE), Co Ejecutado por Bolivian Investment Management (BIM), el cual define un conjunto de estándares generales de gobernanza, mediante los cuales se puede cuali-cuantificar esta variable, para efectos del presente proyecto (International Consulting Consortium, 2016).

La información referente a riesgos financieros de las diferentes Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) a ser analizadas se encuentran debidamente publicados en la página web de la SEPS.

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Bases Teóricas

2.1.1. La Gobernanza

El concepto de gobernanza se generó inicialmente en el campo político, después de la crisis de los 70s, en el marco de la Guerra Fría ante la amenaza del avance del llamado “Socialismo Real”, durante la crisis de la democracia en el mundo capitalista. Los gobiernos de ese entonces eran incapaces de controlar la realidad y gobernar, para lo cual tuvieron que evocar un proceso a través del cual se generará un orden mediante un proceso de dirección social llevado a cabo por la sociedad misma, el cual se denominó Gobernanza (González Barroso, 2009). Bajo este contexto, el gobierno deja de ser el centro de acción y es regido por una red de redes de actores. Gobernar es entonces una acción enfocada a la coordinación y capacitación para conseguir los objetivos deseados en función del interés general.

Actualmente este concepto empieza a aplicarse en ámbitos mucho más específicos, considerando que la gestión es un proceso administrativo global que puede ser observado, analizado y mejorado desde cualquier perspectiva.

La Gobernanza puede definirse como: “el proceso de toma de decisiones y el proceso por el que las decisiones son implementadas, o no” (Boletín Governasia, 2006, pág. 1). Considerando este concepto, la gobernanza se enfoca a los actores y estructuras formales e informales que están relacionados al proceso de toma de decisiones y su implementación. Consiste en sistema de procedimientos y procesos basado en dos ideas centrales: gestión y control, los cuales deben actuar equilibradamente; debe concebirse además como un medio para “captar recursos financieros, administrar mejor el riesgo y contribuir a su fortalecimiento y sostenibilidad” (International Consulting Consortium, 2016).

La gobernanza es un concepto presente en toda organización, pues abarca todas las acciones de dirección, gestión y control; toda organización tiene un esquema de gobernanza establecida de forma explícita o no.

2.1.2. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) dentro del Sistema Financiero Popular y Solidario

Mediante Resolución No 038-2015-F de 13 de febrero del 2015, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria promulgó una disposición que norma la manera en cómo se categorizan o segmentan las organizaciones del sector financiero y solidario, en cuyo fundamento de motivos hace referencia al Código Orgánico Monetario y Financiero, artículo 447 en que señala que el capital social de las cooperativas de ahorro y crédito será determinado mediante regulación por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. De esta manera, las CAC se ubican en la categoría o segmento que dicha Junta establezca, siendo el de mayores activos el segmento I, donde se encuentran las organizaciones con más de \$ 80'000.000,00 en activos. Este monto es actualizado anualmente por la Junta, en base a la variación del índice de precios al consumidor.

Dentro del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS) las cooperativas financieras y no financieras se han organizado en segmentos y niveles en función a los criterios y variables. La segmentación por activos clasifica en la actualidad a 793 cooperativas del sector financiero popular y solidario en 5 segmentos, como puede observarse en la Tabla 1.

Tabla 1-2: Segmentación SFPS por activos

SEGMENTO	ACTIVOS
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00. Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: (SEPS, 2016, pág. 12)

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) en su Art. 78, establece que el sector financiero popular y solidario está comprendido por las CAC, entidades asociativas o solidarias, cajas de ahorro y bancos comunales. Estas organizaciones realizan actividades de intermediación financiera y responsabilidad social y se identifican por su lógica asociativa.

Tabla 2-2: Instituciones financieras del Segmento 1 en el Ecuador - SFPS

No.	RUC	RAZÓN SOCIAL
1	0190115798001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.
2	0190155722001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO LTDA.
3	1790567699001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.
4	1790451801001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPROGRESO LTDA.
5	1190068389001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA.
6	0690045389001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA.
7	1890001323001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA
8	1890003628001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA
9	0590052000001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA.
10	1790325083001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDALUCIA LTDA.
11	1890141877001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHUC RUNA LTDA
12	1890037646001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL SAGRARIO LTDA
13	1790093204001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 23 DE JULIO LTDA
14	1090033456001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUI LTDA
15	1790501469001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA.
16	1890080967001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA.
17	0790024656001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ROSA LTDA
18	0490001883001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.
19	0390027923001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA.
20	1790979016001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA
21	1790866084001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLICIA NACIONAL LTDA.
22	1091720902001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PILAHUIN TIO LTDA
23	0490002669001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TULCAN LTDA.
24	0290003288001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JOSE LTDA
25	1791708040001	CAJA CENTRAL FINANCOOP
26	1690012606001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA

Fuente: (SEPS, 2016)

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

Dentro del Segmento 1, para noviembre de 2016, se encuentran registradas 26 instituciones financieras, las cuales se listan en la Tabla 2.

2.1.3. La Gobernanza en las Organizaciones Microfinancieras del Ecuador

La gobernanza es el arte o modo de gobernar que tiene como propósito la consecución del desarrollo económico, social e institucional duradero, instando al sano equilibrio entre el estado, la sociedad civil y la economía de mercado.

La economía social y solidaria enfatiza también el papel de la ética en la actividad económica. Muchos gobiernos empiezan a reconocer la necesidad de democratizar los sistemas económicos y de gobernanza, reconociendo así los papeles no solo de los actores públicos y privados sino también de las organizaciones e instituciones comunitarias y colectivas al igual que la importancia de las alianzas intersectoriales.

La economía social y solidaria es un enfoque económico que favorece la descentralización y el desarrollo local y está dirigido por valores éticos como la solidaridad, comercio justo, simplicidad voluntaria y buen vivir.

Esto incluye organizaciones de comercio justo y asociaciones de trabajadores de la economía informal, expandiendo este terreno hasta incluir empresas y formas de intercambio posibles, gracias a nuevos recursos y a tecnologías digitales, como el uso compartido de automóvil y la financiación colectiva.

El modelo económico en el Ecuador está transitando hacia una nueva agenda de la política pública que tiene que ver con el cambio de la matriz productiva y con ello el desafío de buscar mecanismos para articular a las finanzas para el desarrollo de manera exitosa, con un mayor impacto económico y social”

Los directivos, gerentes generales, directores ejecutivos, responsables de áreas funcionales, oficiales de crédito, auditores, funcionarios de cooperativas de ahorro y crédito, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) nacionales y extranjeras, bancos privados, sociedades financieras, banca estatal, proyectos, organismos gubernamentales, estructuras financieras locales, funcionarios de gobiernos locales, organismos de cooperación deben estar pendientes de los

avances que el modo de gobernar en estas organizaciones a fin de implementarlas para obtener mejores entidades que puedan servir al desarrollo interno y externo para las mismas.

2.1.4. Estándares de Gobernanza

El Fondo Multilateral de Inversiones y la Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo han definido un conjunto de estándares generales de gobernanza para instituciones microfinancieras, los cuales se listan en la tabla 3. Además, se han definido varios estándares de carácter específico que listan en las tablas 4, 5 y 6. Estos estándares deben cumplirse en las instituciones financieras mediante la inclusión de políticas, reglamentos y otros contenidos de carácter legal en la normativa interna de la institución. Para su revisión, el evaluador deberá verificar la existencia de dichos parámetros en la documentación sugerida, cuya sistematización es objeto de la presente investigación..

2.1.4.1. Estándares Generales

Se relaciona a las características perceptibles de análisis en todo tipo de institución financiera, en las áreas de dirección, gestión administrativa y de riesgos, ética y transparencia.

Condiciones Generales

- 1. Objetivos de la Organización:** La organización cuenta con objetivos, sean estos sociales o económicos, claramente establecidos, con un claro direccionamiento al éxito del negocio.

Tabla 3-2: Estándares generales de gobernanza para instituciones micro financieras

CLASIFICACIÓN: Estándares generales		
ESTÁNDARES		
Pilar I: Derechos de propiedad	Pilar 2: Órgano de Dirección	Pilar 3: Gestión
1. Paridad de trato.	11. Funciones y competencias	22. El rol del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia.
2. Mecanismos de solución de controversias.	12. Reglamento de Órgano de Dirección.	23. Relacionamiento con Grupos de Interés.
3. Derecho de información y comunicación.	13. Conformación del órgano de Dirección	24. Compromiso con los clientes y la Inclusión Financiera.
4. Afectación del derecho de los Socios o Asociados.	14. Nombramiento y reelección de directores	25. Trato responsable al personal.

5. Asamblea General.	15. Desvinculación de directores	26. Plan de sucesión.
6. Reglamento de la Asamblea General.	16. Retribución del órgano de Dirección.	27. Política de remuneración.
7. Mecanismos de convocatoria	17. Evaluación del órgano de Dirección.	28. Evaluación del desempeño.
8. Reglas de votación y registro de miembros.	18. Deberes y derechos del órgano de Dirección.	29. Comité de nombramiento y retribuciones.
9. Introducción de puntos de agenda.	19. Reuniones del Órgano de Dirección.	
10. Derecho de voto.	20. Relación del órgano de Dirección y la gestión ordinaria de la Organización.	
	21. Comités del Órgano de Dirección.	
Pilar 4: Cumplimiento y gestión de riesgos	Pilar 5: Ética y conflicto de interés	Pilar 6: Transparencia y comunicación
30. Sistema de control.	37. Código de ética.	41. Política de información.
31. Comité de auditoría.	38. Conflicto de interés.	42. Información de acceso público.
32. Auditoría interna.	39. Operaciones con partes vinculadas.	43. Transacciones entre partes relacionadas.
33. Auditoría externa.	40. Canales de denuncia.	44. Transparencia contractual.
34. Gestión integral de riesgos.		45. Informe anual de Gobernanza.
35. Comité de riesgos.		
36. Cumplimiento de obligaciones y compromisos.		

Fuente: (International Consulting Consortium, 2016)

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

Pilar 1: Derecho de Propiedad

- 1. Paridad de trato:** La organización reconoce en su accionar un trato igualitario a los Socios o Asociados, en cuanto a sus derechos políticos y económicos.
- 2. Mecanismos de solución de controversias:** El documento de constitución establece mecanismos extrajudiciales para la solución de controversias o conflictos entre los socios o asociados y el órgano de dirección, o entre los órganos de dirección y administración con la Organización.
- 3. Derecho de información y comunicación:** Los Socios o Asociados de la Organización tienen derecho a solicitar y acceder de manera oportuna, veraz y confiable a información que

les permita velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales (financieros, sociales, económicos, entre otros).

- 4. Afectación del derecho de los Socios o Asociados:** Las propuestas relacionadas a disoluciones, cambios de objetivos, fusiones, o cualquier otra operación que afecte los derechos de los miembros deben ser explicadas con anterioridad por el Órgano de Dirección a los Socios o Asociados.
- 5. Asamblea General:** El documento de constitución debe reconocer y atribuir claramente las funciones y competencias de la Asamblea General en el gobierno de la Organización y control de los administradores.
- 6. Reglamento de la Asamblea General:** La Organización debe contar con un documento interno el cual describa las reglas, procedimientos y mecanismos para el funcionamiento de la Asamblea General, a fin de permitir una correcta participación y ejercicio de sus derechos.
- 7. Mecanismos de convocatoria:** La Organización debe establecer mecanismos de convocatoria que promuevan la participación de todos sus socios o asociados, como por ejemplo, avisos públicos, correo electrónico, página web, comunicaciones individualizadas, entre otros.
- 8. Reglas de votación y registro de miembros:** La organización dispone de mecanismos que permiten la votación ordenada de sus Socios o Asociados durante la Asamblea General. La organización cuenta con un registro actualizado de sus Socios o Asociados y con reglas claras y objetivas de votación establecidas con anterioridad a las convocatorias y que son divulgadas.
- 9. Introducción de puntos de agenda:** Los Socios o Asociados pueden introducir temas o puntos en la agenda, para ser debatidos, antes de la convocatoria a la Asamblea General. Estos temas deben ser de interés general y estar dentro de la competencia de la Asamblea General.
- 10. Derecho de voto:** Todos los Socios o Asociados tienen derecho a participar en la Asamblea General mediante el ejercicio de su derecho al voto. Este derecho puede ejercerse mediante delegación, siendo su valor el mismo que al realizarse directamente.

Pilar 2: Órgano de Dirección

- 11. Funciones y competencias:** La normativa interna debe establecer claramente las funciones y competencias de los estamentos directivos de la entidad financiera, entre los cuales se incluye: la aprobación de su estrategia, objetivos y planes, la supervisión de su funcionamiento, el establecimiento de políticas para una adecuada gestión de riesgos, así como la definición de medidas que permitan mejorar sus estándares de gobernanza.
- 12. Reglamento de Órgano de Dirección:** La existencia de este reglamento regula los procesos de Organización y funcionamiento de la entidad, entre los cuales se destacan: procesos de designación, conformación y convocatorias, las responsabilidades frente a la Asamblea General y la Organización, y las funciones de ciertos cargos específicos como Presidente, secretario, entre otros.
- 13. Conformación del Órgano de Dirección:** El documento de conformación de la entidad establece el número de miembros que debe conformar el Órgano de Dirección, mismo que promoverá la representatividad de sus miembros.
- 14. Nombramiento y reelección de directores:** La asamblea general de la entidad tiene potestad y responsabilidad completa sobre estos procesos, debiendo estar claramente definida dentro de sus Reglamentos.
- 15. Desvinculación de directores:** El director, por cuenta propia, o el órgano de dirección, pueden proponer un proceso de desvinculación de este tipo, siendo los responsables directos.
- 16. Retribución del órgano de Dirección:** Los directores y la remuneración que perciben son aprobados mediante la asamblea general. Al ser una política de la entidad, debe contar con la aprobación respectiva. Además, debe contemplar el manejo de componentes fijos y variables.
- 17. Evaluación del órgano de Dirección:** El órgano de dirección, sus integrantes y comités, deben autoevaluarse al menos una vez al año, con el objetivo de medir su eficacia respecto al direccionamiento estratégico de la entidad, y la toma de medidas correctivas.
- 18. Deberes y derechos del órgano de Dirección:** El documento de constitución de la entidad debe establecer claramente los derechos y deberes del Órgano de Dirección, mismos que se relacionan a aspectos de cumplimiento y ética profesional.

- 19. Reuniones del Órgano de Dirección:** Dentro de su plan anual de trabajo, debe establecer un cronograma de reuniones ordinarias, para el aseguramiento de la participación de otros niveles de administración de la entidad.
- 20. Relación del órgano de Dirección y la gestión ordinaria de la Organización (Política de delegación de facultades):** Debe existir una política clara para la delegación de funciones del Órgano de Dirección hacia la Alta Gerencia o el Ejecutivo Principal.
- 21. Comités del Órgano de Dirección:** Estos comités son conformados por el Órgano de Dirección para procesos de asistencia en aspectos específicos, como por ejemplo: auditoría, riesgos, retribuciones, sin que ello implique una delegación de responsabilidades.

Pilar 3: Gestión

- 22. El rol del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia:** La normativa interna debe establecer las funciones y responsabilidades del ejecutivo principal y la alta gerencia, enmarcados éstos en principios de liderazgo, autonomía, lealtad, y separación de cargos.
- 23. Relacionamiento con Grupos de Interés:** El Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia tienen dentro de sus responsabilidades el garantizar una relación transparente con los Grupos de Interés de la entidad u organización.
- 24. Compromiso con los clientes y la Inclusión Financiera:** Dentro de las políticas internas deben identificarse procedimientos que prevengan un sobreendeudamiento de los clientes, y que promueven un trato justo y transparente, así como la resolución de conflictos.
- 25. Trato responsable al personal:** La organización debe contar con una política de talento humano que incluya aspectos como: monitoreo del clima laboral, formación y capacitación, y mecanismos de retroalimentación del personal al proceso de gobernanza de la entidad.
- 26. Plan de sucesión:** Se refiere a la existencia de un plan de sucesión para cargos críticos, el cual contemple los procesos de selección, así como la diferenciación entre una sucesión de contingencia y una planificada.
- 27. Política de remuneración:** En esta política deberán establecerse los criterios bajo los cuales se determinará la remuneración de la alta gerencia, considerando componentes variables y fijos dentro del cálculo.

- 28. Evaluación del desempeño:** La evaluación de desempeño a la Alta Gerencia es desarrollada a través de su Órgano de Dirección o de un evaluador independiente. Dicha evaluación debe proveer una retroalimentación para el mejoramiento continuo a cada uno de sus miembros.
- 29. Comité de nombramiento y retribuciones:** Este comité se encuentra encargado de la designación de los miembros de la alta gerencia y del órgano de dirección, el seguimiento al cumplimiento de sus funciones, el desarrollo políticas relacionadas a este ámbito, el establecimiento del cese de sus miembros, y el desarrollo de los correspondientes planes de sucesión.

Pilar 4: Cumplimiento y gestión de riesgos

- 30. Sistema de control:** El Ejecutivo Principal es responsable del monitoreo y vigilancia en torno al cumplimiento de los procesos operativos y financieros de la entidad, así como la debida administración de sus activos y de los riesgos de incumplimiento. El sistema de control debe mantener un enfoque preventivo y proactivo, orientado a los riesgos.
- 31. Comité de auditoría:** Este comité estará conformado por directores con experiencia en las áreas contable, de auditoría y gestión de riesgos. Se encargará de monitorear los procesos de auditoría externa, así como de velar por el cumplimiento de la normativa interna y externa de la entidad, principalmente en lo relacionado a los procesos financieros y de ética.
- 32. Auditoría interna:** El responsable de los procesos de auditoría interna debe ser un profesional autónomo e independiente a la entidad, quien analice de manera técnica la información financiera y operativa de la misma a fin de reportar sus hallazgos, conclusiones y recomendaciones al Órgano de Dirección.
- 33. Auditoría externa:** Anualmente, la entidad contará con los servicios de un auditor externo independiente que se encargue de la comprobación de la razonabilidad de los estados financieros, cumpliéndose para su servicio con procesos de sustitución o rotación.
- 34. Gestión integral de riesgos:** La implementación de un sistema de integral de riesgos que permita su seguimiento y evaluación, junto con una política que establezca los procesos y procedimientos de identificación, evaluación y gestión, así como los responsables y roles al interior de la organización.

- 35. Comité de riesgos:** El comité de riesgos es el gestor de la política de administración de riesgos. Además, es quien propone al Órgano de Dirección sobre las medidas adoptadas para la mitigación de los riesgos.
- 36. Cumplimiento de obligaciones y compromisos:** La entidad deberá contar con un mapa de obligaciones normativas, tanto en el ámbito interno como externo. Además, deberá definirse una instancia para el seguimiento y monitoreo del mismo.

Pilar 5: Ética y conflicto de interés

- 37. Código de ética:** La definición de un código de ética permite establecer los valores éticos que regirán a todos los miembros de la entidad, en cada uno de los niveles jerárquicos. Además de tenerlo definido formalmente, el Órgano de Dirección deberá monitorear su cumplimiento.
- 38. Conflicto de interés:** Las políticas internas deben permitir la detección, prevención, manejo y revelación de conflictos de intereses.
- 39. Operaciones con partes vinculadas: Respecto a este estándar,** el órgano de dirección es el encargado de definir “políticas para la valoración, aprobación y revelación de operaciones entre partes vinculadas, velando por que éstas se realicen dentro de los parámetros establecidos por el mercado” (International Consulting Consortium, 2016, pág. 92).
- 40. Canales de denuncia:** La organización debe mantener canales de denuncia relacionadas al comportamiento ilegal o antiético de sus miembros, velando durante el proceso por la confidencialidad de los denunciantes.

Pilar 6: Transparencia y comunicación

- 41. Política de información:** El Órgano de Dirección debe aprobar una política de información en la cual se determine formalmente los criterios para la clasificación, manejo y difusión de la información que la entidad recibe o genera.
- 42. Información de acceso público:** La empresa deberá difundir, mediante su página web u otros medios de acceso público, la siguiente información: Objetivos de la empresa; documentos de constitución; estructura organizacional; hojas de vida, perfiles, y criterios para la remuneración de los miembros del órgano de dirección, alta gerencia y ejecutivo

principal; reglamentos; informes de gestión y de gobernanza; factores de riesgo operacional, entre otros.

43. Transacciones entre partes relacionadas: Deberán presentarse informes sobre las transacciones entre partes relacionadas, los cuales describirán: los plazos, garantías y tasas acordadas.

44. Transparencia contractual: Debe explicarse, de forma transparente y clara las condiciones en las que la entidad contrata productos o servicios. De la misma manera los contratos financieros no deberán contener cláusulas inequitativas, o cuya interpretación pueda ser unilateral.

45. Informe anual de Gobernanza:

El informe, a ser elaborado por el órgano de dirección, deberá contener prioritariamente la descripción del estado de cumplimiento de los estándares de Gobernanza. Podrá además incluir resultados de desempeño social y de sostenibilidad de la entidad.

2.1.4.2. Estándares Complementarios de Gobernanza Aplicables a Sociedades

Estos estándares, exclusivos de las sociedades, tienen un direccionamiento a la protección y gestión accionaria. De esta manera, la aplicación de ellos pretende mejorar la vinculación de los accionistas hacia la gestión de la institución financiera. Al no ser aplicables en el ámbito del presente estudio, se las ha descrito únicamente en la siguiente tabla:

Tabla 4-2: Estándares complementarios de gobernanza aplicables a sociedades

Estándares complementarios aplicables a sociedades (S)		
1. Divulgación de estructura accionaria.	2. Paridad de trato.	3. Participación de los accionistas.
4. Cambio o toma de control	5. Derecho de representación.	

Fuente: (International Consulting Consortium, 2016)

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

2.1.4.3. Estándares Complementarios de Gobernanza Aplicables a las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Estos estándares complementarios, incluye los conceptos de: “consejo de vigilancia”, “socios o asociados”, y “asamblea general”, mismos que integran la visión de gestión de las Cooperativa de Ahorro y Crédito, y se integran a los estándares generales de gobernanza.

Tabla 5-2: Estándares complementarios de gobernanza aplicables a las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Estándares complementarios aplicables a cooperativas de ahorro y crédito (C)		
1. Asamblea General.	2. Derecho de postulación a distintos órganos de la Organización.	3. Derecho de renuncia del Socio o Asociado.
4. Reparto de excedentes.	5. Consejo de vigilancia.	6. Relación del consejo de vigilancia y comités del Órgano de Dirección.
7. Composición del consejo de vigilancia.	8. Funcionamiento del consejo de vigilancia.	9. Retribución del consejo de vigilancia.
10. Informe anual del consejo de vigilancia.		

Fuente: (International Consulting Consortium, 2016)

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

- 1. Asamblea General:** Como funciones exclusivas de la Asamblea general deberán establecerse las relacionadas con:

La aprobación de los mecanismos de solución de controversias internas (...), la aprobación de la política de retención y distribución de excedentes, la designación de los miembros del consejo de vigilancia y la fijación de la retribución de los miembros de consejo de vigilancia (International Consulting Consortium, 2016, pág. 99).

- 2. Derecho de postulación a distintos órganos de la Organización:** Cualquier socio debe estar en el pleno derecho de postularse o ser postulado a cargos de dirección, administración o control al interior de la entidad. Para ello, deben estar claramente definidos los requisitos a cumplir, así como los procesos de capacitación para su inducción.
- 3. Derecho de renuncia del Socio o Asociado:** Los socios están en el derecho de su retiro voluntario, razón por la cual la entidad debe establecer claramente el procedimiento a llevarse en estos casos, así como los requisitos, liquidaciones y/o devoluciones de saldos.

4. **Reparto de excedentes:** Dentro de la Organización deben divulgarse la política de retención y distribución de excedentes o pérdidas, la cual debe encontrarse alineada con las estrategias, obtenidos y sostenibilidad de la entidad.
5. **Consejo de vigilancia:** Es un órgano de fiscalización designado por los socios para la observación de las actividades de la cooperativa. Evalúa y supervisa la gestión del riesgo, así como la gestión de la entidad. Entre sus funciones más importantes se encuentra: Verificar que se dé cumplimiento a las normas internas y externas, las políticas y procedimientos, revisar la calidad del servicio prestado, así como procesos mínimos de auditoría.
6. **Relación del consejo de vigilancia y comités del Órgano de Dirección:** El consejo de vigilancia no puede sustituir las funciones del Órgano de Dirección; sin embargo, de existir superposición de funciones, deben ser coordinadas a fin de que se pueda aprovechar eficientemente sus procesos internos.
7. **Composición del consejo de vigilancia:** El documento de Constitución de la entidad debe tener claramente establecido el proceso de designación de los miembros del consejo de vigilancia.
8. **Funcionamiento del consejo de vigilancia:** Al interior del consejo de vigilancia deben estar definidos los procedimientos para su funcionamiento (agenda de trabajo, reuniones, entre otros).
9. **Retribución del consejo de vigilancia:** La Asamblea General aprobará la retribución de los miembros del consejo de vigilancia en función a su experiencia y formación requerida. Esta información deberá ser publicada, separadamente de la retribución de los demás órganos de la entidad.
10. **Informe anual del consejo de vigilancia:** El informe anual de gestión de la entidad debe contar con un apartado independiente en el cual se incluya un informe preparado por el consejo de vigilancia, dentro de cuyo contenido se describa una síntesis de sus actividades y resultados.

2.1.4.4. Estándares Complementarios de Gobernanza Aplicables a las Organizaciones de Propiedad del Estado

Finalmente, los estándares complementarios aplicados a las organizaciones estatales se enfocan a las “acciones” y “utilidades”. Al no ser aplicables en el ámbito del presente estudio, se las ha descrito únicamente en la siguiente tabla:

Tabla 6-2: Estándares complementarios de gobernanza aplicables a organizaciones de propiedad del Estado

Estándares complementarios aplicables a organizaciones de propiedad del Estado (E)		
1. Divulgación de estructura accionaria.	2. Transferencia de acciones.	3. Política de aplicación de utilidades.

Fuente: (International Consulting Consortium, 2016)

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

2.1.5. Indicadores Financieros – Entidades Financieras

Cartera Vencida:

Liquidez: La liquidez puede definirse como la capacidad que tienen las entidades financieras para responder a sus obligaciones de pago a corto plazo. También se define como “la cualidad de un activo, por la cual es posible su transformación inmediata en dinero en efectivo, esto es, en dinero líquido” (CaixaBank, 2011). En el sector financiero, los activos con mayor liquidez son los depósitos; la importancia de la liquidez radica en la atención a las peticiones de reembolso de sus productos (CaixaBank, 2011).

El cálculo del ratio de liquidez se realiza dividiendo el activo corriente (tesorería, derechos de cobro a corto plazo y existencias) para el pasivo corriente (obligaciones de pago y compromisos a cumplir en el corto plazo). Si el resultado es mayor que uno se interpreta como una medida de salud financiera, ya que indica que el activo circulante es mayor que el pasivo corriente. Por otra parte si es menor que uno indica existen problemas de liquidez, pudiendo enfrentar problemas con las obligaciones contraídas a corto plazo (menos de un año).

ROA: Nombrado así por sus siglas en inglés “Return on Assets”, se traduce al español como Retorno sobre los activos. Puede definirse como “la relación entre el beneficio logrado en un determinado período y los activos totales de una empresa” (Lorenzana, 2013).

Para su análisis debe considerarse que, para una valoración positiva en cuanto a su rentabilidad, el valor calculado del ROA debe superar el 5% (Lorenzana, 2013).

Este indicador se calcula dividiendo la Utilidad Neta para el Activo Total.

ROE: Sus siglas en inglés “Return on Equity” se traducen como retorno sobre el Capital Propio. Este indicador mide la rentabilidad obtenida sobre los fondos propios de la empresa; o por decirlo de otra manera “mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad; el ROE trata de medir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas” (Lorenzana, 2014).

Este indicador se calcula dividiendo la Utilidad Neta para el Patrimonio Total.

Estos dos indicadores pueden analizarse conjuntamente, para determinar la forma más conveniente de financiar el activo total o la inversión de la empresa (efecto apalancamiento) (Lorenzana, 2014):

- Si el ROE es superior al ROA el apalancamiento es positivo, es decir, el coste medio de la deuda es inferior a la rentabilidad económica. La financiación de parte del activo con deuda ha posibilitado el crecimiento de la rentabilidad financiera.
- Si ambas medidas coinciden el apalancamiento es nulo (o cero). Se concluye que la totalidad del activo se financia con fondos propios, por lo tanto la deuda de la empresa es inexistente.
- Si el ROE es inferior al ROA el apalancamiento es negativo. Se concluye que el coste medio de la deuda es superior a la rentabilidad económica.

2.1.6. Calificación de Riesgos Financieros

Las Instituciones del Sistema Financiero del Ecuador están en la obligación de contratar a firmas calificadoras de riesgo autorizadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, a fin de que realicen sobre ellas un proceso de evaluación y categorización, en función a una escala general.

La calificación de riesgo puede ser definida como un “dictamen y opinión independiente, sobre la base de un estudio, análisis y evaluación técnica, de aspectos cualitativos y cifras cuantitativas (...) así como del mercado en conjunto” (Class International Rating S.A., 2014, pág. 2), gracias al cual puede establecerse el nivel de riesgo de la entidad como su “capacidad (...) para responder

sus obligaciones con el público y para administrar los riesgos con terceros (...), sobre la solvencia de la entidad, a través de las respectivas escalas de calificación establecidas” (Class International Rating S.A., 2014, pág. 2). Este proceso brinda una opinión acerca de la solvencia de corto plazo y de la sostenibilidad institucional a largo plazo, mediante una completa evaluación de riesgos, desempeño y posicionamiento en el mercado; la tendencia se analiza en base a la información financiera de los tres últimos años.

La calificación de riesgos financieros es de carácter cualitativo, sin embargo también se aplican métodos cuantitativos para especificar las variables que tienen mayor influencia sobre el riesgo. Las instituciones financieras deben ser evaluadas en sus riesgos financieros cada año, y hacer público sus resultados a través de medios electrónicos (página web) físicos (carteles en las instalaciones de la entidad).

Beneficios

Mediante la calificación de riesgos, tanto la institución como sus acreedores reciben los siguientes beneficios:

- Conocer la solvencia de la institución
- Verificar el cumplimiento de normativas especificadas por las entidades regulatorias
- Demostrar transparencia y solidez financiera e institucional.
- Compararse con otras instituciones, en función a indicadores como: rentabilidad, eficiencia, productividad, desempeño, entre otros.
- Apoyar su proceso de mejoramiento continuo

Escalas de clasificación:

Según la Superintendencia de Bancos del Ecuador (2009) la calificación de riesgos de las instituciones financieras y bancarias se sujetará con esta escala cualitativa:

Tabla 7-2: Escala de Calificación de Riesgos Financieros – Superintendencia de Bancos del Ecuador

CALIF.	DESCRIPCIÓN
AAA	Muy fuerte situación financiera, así como una rentabilidad y trayectoria sobresalientes.

AA	Muy sólida financieramente; posee además antecedentes de desempeño buenos, y en general no se destacan aspectos débiles.
A	Posee un sólido record financiero, por lo cual puede ser calificada como una entidad fuerte. Dentro de sus mercados naturales de dinero tiene una buena aceptación. Posiblemente tenga ciertos aspectos débiles, pero es muy poco probable que sean significativos.
BBB	Es una entidad con un buen crédito. Posee obstáculos menores, aunque no son significativos y/o pueden ser resueltos a corto plazo.
BB	La entidad tiene un buen crédito en el mercado, sin problemas serios. Sin embargo las cifras financieras muestran por lo menos un área importante de preocupación.
B	La entidad posee deficiencias importantes, aunque puede considerarse que mantiene un crédito aceptable. Su capacidad de gestionar problemas es inferior a las de calificación superior.
C	Tiene deficiencias obvias, claramente visibles en sus cifras financieras, y relacionadas a la calidad de los activos o a una mala estructuración del balance. Su capacidad para soportar problemas inesperados adicionales es dudosa.
D	La institución mantiene deficiencias importantes, las cuales pueden incluir aspectos de liquidez. Existe un alto nivel de incertidumbre sobre su capacidad para afrontar problemas adicionales.
E	La entidad afronta serios problemas, requiriendo de ayuda externa o de otra naturaleza.

NOTA: A estas categorías se les puede añadir los signos (+) o (-), con la finalidad de precisar aún más su posición dentro de cada categoría.

Fuente: (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2009)

Elaborado por: Ortega Gustavo 2018

Áreas de Análisis y/o Evaluación

La Superintendencia de Bancos en el año 2009 estableció un esquema de Supervisión de las Instituciones Financieras del Sector Público, el cual se encuentra vigente hasta la presente fecha. Para el efecto desarrolló un manual de procesos denominado Manual Único de Supervisión (MUS), el cual contienen una metodología de calificación del riesgo denominado GREC, cuyo nombre se deriva de los principales factores a ser evaluados: Gobierno Corporativo, Riesgos, Evaluación Económico-Financiera y Cumplimiento.

Tabla 8-2: Calificación GREC –Manual Único de Supervisión MUS. Áreas y Subcomponentes.

AREAS	SUBCOMPONENTES
Gobierno corporativo	Estructura Organizacional Calidad de la Dirección y la Gerencia Calidad de los Accionistas Calidad del Ambiente de Control Atención al cliente
Riesgos	Riesgo de Crédito Riesgo de Mercado Riesgo de Tasa de interés Riesgo de Tipo de cambio Riesgo de liquidez Riesgo Operativo Riesgo Legal Riesgo Reputación
Evaluación económica – financiera	Utilidades Activos Pasivos y Liquidez Capital
Cumplimiento	Cumplimiento de Relaciones Técnicas Cumplimiento de otras normas Cumplimiento observaciones in situ y extra situ Cumplimiento a planes de adecuación

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2009)

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

Por otra parte, las firmas calificadoras de riesgos tienen sus propias áreas de análisis, tal como puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 9-2: Consultoras Calificadoras de Riesgos – Áreas de Evaluación

CONSULTORA	AREAS EVALUADAS
Microfinanza Rating	Contexto Gobernabilidad y estrategia Organización y operaciones Estructura y calidad del activo Estructura del pasivo y gestión financiera
Class International Rating	Riesgo Crediticio (incluyendo el riesgo de país y sectorial) Riesgo de Concentración Riesgo de Liquidez (gestión de activos y pasivos y descalce de plazos) Riesgo de Mercado, que incluye el de tasa de interés y el de tipo de cambio Riesgo de Solvencia (suficiencia de capital y patrimonio técnico) Riesgo Operacional, que incluye el riesgo tecnológico, riesgo legal y regulatorio Riesgo de Gobierno Corporativo

	Otros Riesgos aplicables para efectuar la calificación de la institución.
Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana S.A.	Solvencia Patrimonial Fuentes de Fondeo y Liquidez Estructura y Calidad de los Activos Capacidad de Generación de Excedentes Factores de Mercado y Eficiencia Características Operacionales Estrategias y Posición Competitiva

Fuente: (Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana, 2016) (Class International Rating, 2016) (MicroFinanza Rating, 2016)

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño de la Investigación

Modalidad

La investigación tiene una modalidad cuali-cuantitativa debido a que se obtendrán datos de tipo numérico y se realizará su respectiva interpretación y análisis.

Tipos

Esta investigación es de tipo correlacional, pues busca determinar la relación de dos variables de investigación: Gobernanza y Calificación de Riesgos Financieros

Métodos, técnicas e instrumentos

MÉTODOS

Inductivo.- Método científico que permite alcanzar conclusiones en base al análisis de los hechos particulares. Se utilizará tanto en el análisis situacional como en el estudio comparativo.

TÉCNICAS

Entrevistas.- permite obtener información verbal de los objetos o elementos de estudio, en base a preguntas pre-diseñadas. Se entrevistará al personal de las entidades financieras para la cuantificación del nivel de gobernanza.

INSTRUMENTOS

Papeles de trabajo.- estos documentos permiten el registro información, en base al diseño de una estructura de registro de datos. Se diseñarán de matrices de información en base a los estándares de gobernanza establecidos en el marco teórico (International Consulting Consortium, 2016), mismos que serán utilizados en las entrevistas.

3.2. Población y Muestra

Dentro de la población de estudio se encuentran las siguientes cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 con sede(s) en la ciudad de Riobamba: 29 de Octubre, Cooprogreso, Riobamba, Oscus, Cacpeco, Mushuc Runa, El Sagrario y Policía Nacional. Considerando que la población es pequeña, se aplicará el proceso investigativo a todas las instituciones antes detalladas.

3.3. Hipótesis

Los procesos de Gobernanza influyen en el nivel de riesgos financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 con sede(s) en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, en el año 2016.

CAPÍTULO IV

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Diagnóstico Situacional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 con Sede(s) en la Ciudad de Riobamba, en relación con la Calificación de Riesgos Financieros obtenida en el Año 2016.

A efectos de realizar el diagnóstico situacional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) del Segmento 1 con sede(s) en la ciudad de Riobamba respecto a sus calificaciones de riesgos financieros del año 2016, se ha recabado la información publicada en sus portales web en la siguiente tabla:

Tabla 10-4: Calificación de Riesgos Financieros – COACs del Segmento 1 con sedes en Riobamba al 31-12-2016

INSTITUCIÓN FINANCIERA	CALIFICACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS GENERAL 2016 *	CALIFICACIÓN DE RIESGOS A JUNIO 2016 **	PERSPECTIVA	CALIFICADO -RA(S) DE RIESGOS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE LTDA	BB+	BB+	ESTABLE	BANK WATCH RATINGS
		BB+	-	CLASS INTERNATIO NAL RATING S.A.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPROGRESO LTDA	AA	AA	-	CLASS INTERNATIO NAL RATING S.A.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA	A	A	NEGATIVA	MICROFINAN ZA RATING S.A.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA	A	A	ESTABLE	SOCIEDAD CALIFICADOR A DE RIESGO LATINOAMER ICANA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHUC RUNA LTDA	BBB	BBB-	ESTABLE	SOCIEDAD CALIFICADORA DE RIESGO LATINOAMERICANA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL SAGRARIO LTDA	AA-	A+	FAVORABLE	SOCIEDAD CALIFICADORA DE RIESGO LATINOAMERICANA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLICIA NACIONAL LTDA	A-	BBB+	FAVORABLE	PCR PACIFIC S.A. SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCRL S.A

Fuente: (SEPS, 2016)*, Portales Web Calificadoras de Riesgos (2016)**

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

De las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento I con sedes en la ciudad de Riobamba, la mejor evaluada en sus riesgos financieros es la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda”, seguida de la “Cooperativa De Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda”. Cabe destacar que el informe de evaluación de COAC Cooprogreso Ltda. no ha sido publicado por la entidad, ni tampoco por la calificadoras de riesgos. Además, no ha podido ser encontrada dicha información a través de otros medios bibliográficos o de consulta, razón por la cual no será considerada dentro del diagnóstico situacional.

4.1.1. Aspectos Evaluados por las Calificadoras de Riesgos

Las calificadoras de riesgos mantienen información sobre la evaluación de riesgos financieros desde al menos Junio de 2016. Considerando este antecedente, se analizará la información de las 6 COACs en base a su evaluación de riesgos financieros al mes de Junio del 2016, pues no se posee información de todas ellas hasta el mes de diciembre de ese año.

Tabla 11-4: Aspectos evaluados por varias empresas calificadoras de riesgos

COACs	ASPECTOS EVALUADOS
BANK WATCH RATINGS	Ambiente operativo Perfil de la institución Administración

	Apetito de riesgo Perfil financiero
MICROFINANZA RATING S.A.	Gobernabilidad y Administración de Riesgos Suficiencia Patrimonial Análisis Financiero
SOCIEDAD CALIFICADORA DE RIESGO LATINOAMERICANA	Características Operacionales Solvencia Patrimonial Estructura y Calidad de los Activos Capacidad de Generación de Excedentes Factores de Mercado y Eficiencia Estrategias y Posición Competitiva Fuentes de Fondo y Liquidez

Fuente: Páginas web, calificadoras de riesgos

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

Las calificadoras de riesgo concentran sus esfuerzos en el análisis financiero de las entidades, pero también analizan aspectos operacionales generales, como el cumplimiento de normativas, procesos administrativos, gestión de riesgos, gobierno corporativo y control interno.

4.1.2. Fundamento de la calificación de riesgos financieros

COAC 29 DE OCTUBRE LTDA (BB+ Estable)

Según Bank Watch Ratings (2016):

- **Buen posicionamiento:** (4to lugar de las COAC's del segmento 1) A pesar de desaceleración económica
- **Impacto por contracción sistémica de la liquidez:** Debido a una mayor participación de depósitos a plazo que a la vista, y el incremento de obligaciones financieras: encarece su fondeo y reduce su rentabilidad, debiendo acceder a fuentes alternativas para mitigar riesgos de liquidez.
- **Exposición a riesgos de mercado:** Los controles de riesgo de mercado revelan menos riesgo por tasa en el margen financiero y valor patrimonial, debido al cambio de la metodología y no por estabilidad en los depósitos, nueva estructura de plazos o costos.

- **Continuidad de estrategias y controles:** Al existir el mismo equipo gerencial los últimos 2 años, lo cual dificulta medir la eficiencia y continuidad de controles para administración de riesgos.
- **Presión en los resultados y menores niveles de eficiencia:** Presenta una tendencia decreciente en rentabilidad y margen operacional neto negativo, con índices inferiores al promedio del sistema.
- **Deterioro de la calidad de la cartera:** La desaceleración económica restringe el crecimiento de cartera, y el desempleo y deterioro de la capacidad de pago de los deudores presionan la calidad de la cartera.
- **Soporte Patrimonial presionado:** Los indicadores de suficiencia de capital y solvencia en las COAC's dependen de la obtención de utilidades y preservación de reservas, porque tienen acceso limitado al soporte de los socios en situaciones emergentes.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA (A Negativa)

Según MicroFinanza Rating (2016):

- **Gobernabilidad y Administración de Riesgos:** La estructura del gobierno y los procesos de gobernabilidad de la COAC Riobamba son adecuados. La gestión de riesgo operativo puede ser mejorada.
- **Suficiencia Patrimonial:** El nivel de respaldo patrimonial es adecuado, registrando un patrimonio técnico de 39,1 millones a junio de 2016.
- **Análisis Financiero:** Registra adecuados niveles de rentabilidad, sostenibilidad y calidad de cartera. Presenta un riesgo de liquidez limitado y un riesgo de mercado con relevancia media.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA (A Estable)

Según la Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana (2016):

- **Solvencia Patrimonial:** La entidad no presenta situaciones adversas en su solvencia patrimonial.

- ***Fuentes de Fondeo y Liquidez:*** La contracción de los depósitos a la vista, cuentas por pagar, otros pasivos y otros aportes patrimoniales, fueron apalancados básicamente por la recuperación de cartera, fondos disponibles y el crecimiento de depósitos a plazo junto con las reservas. La institución no presentó brechas de liquidez en riesgo en ninguna banda de los escenarios contractual, esperado y dinámico.
- ***Estructura y Calidad de los Activos:*** El peso de los activos más líquidos se incrementó, mientras que el de la Cartera se redujo; los demás componentes variaron ligeramente sus pesos respecto al trimestre precedente, observándose una estructura con fondos líquidos superiores a los mantenidos por el promedio del Segmento I. El decrecimiento de la cartera riesgosa y el decrecimiento de la cartera por vencer se refleja en mejores niveles de cartera calificada.
- ***Capacidad de Generación de Excedentes:*** Tanto el ROA como el ROE vieron desmejorados sus índices; la capacidad de generación de excedentes de la entidad presenta una posición decreciente en el periodo analizado, pero aún es suficiente para asumir la operación de la Entidad.
- ***Factores de Mercado y Eficiencia:*** El grado de eficiencia de los gastos operativos en relación a la magnitud de sus operaciones presentó ligeras variaciones, mostrándose menos eficientes que al cierre del año anterior y que su sistema de referencia. La institución presentó contracción en la relación Colocaciones/Número de empleados.
- ***Características Operacionales:*** La gestión administrativa de los riesgos operacionales de la institución cumple con la normativa vigente de Gestión y Administración de Riesgo.
- ***Estrategias y posición competitiva:*** La Cooperativa conserva el posicionamiento en su mercado local, en la provincia del Tungurahua. Realiza sus operaciones en una región económica de alta actividad, pero de alto riesgo debido a que depende en gran medida del sector agrícola y ganadero.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHUC RUNA LTDA (BBB- Estable)

Según la Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana (2016):

- ***Solvencia Patrimonial:*** La entidad no presenta elementos significativos de riesgo entorno a su patrimonio.

- **Fuentes de Fondeo y Liquidez:** No presenta riesgos que signifiquen un peligro para su fondeo y liquidez.
- **Estructura y Calidad de los Activos:** Los indicadores de activos de riesgo de la Institución han mostrado deterioros en el periodo analizado en relación al cierre del ejercicio anterior, manteniendo ciertos indicadores un desempeño inferior en relación al Segmento I.
- **Capacidad de Generación de Excedentes:** La capacidad de generación de excedentes de la entidad presentó en el periodo analizado una posición menor que la mostrada en el 2015, la cual estuvo soportada en el nivel de su spread, margen financiero y brecha estructural. Aun así le permitió generar los niveles de excedentes necesarios para soportar la constitución de reservas.
- **Factores de Mercado y Eficiencia:** La volatilidad de los resultados frente a los cambios en las tasas de interés (y sus repercusiones en la solvencia patrimonial) afectan el nivel de riesgo, respecto a factores de mercado y eficiencia. La eficiencia de los gastos operacionales de la entidad durante el período evaluado mostró mayor eficiencia frente a los índices del año anterior, debido al menor crecimiento de los gastos operativos frente al limitado crecimiento de los activos productivos; sin embargo presenta un desempeño menor que el del Segmento I.
- **Características Operacionales:** La gestión administrativa de los riesgos operacionales realizada por la entidad cumple con la normativa vigente de Gestión y Administración de Riesgo.
- **Estrategias y posición competitiva:** Considerando su amplia trayectoria (18 años), posee un buen nivel de posicionamiento en todo el país. Existe, sin embargo, una creciente competencia, en la que se encuentran además actores con un menor nivel de formalidad.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL SAGRARIO LTDA (A+ Favorable)

Según la Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana (2016):

- ***Solvencia Patrimonial:*** La entidad no presenta situaciones adversas en su solvencia patrimonial en el corto plazo; pueda contar con un colchón suficiente para soportar potenciales ajustes que podrían surgir a partir de situaciones adversas del entorno.
- ***Fuentes de Fondeo y Liquidez:*** Existen elementos moderados de riesgo para la entidad, respecto al nivel de concentración de los mayores depositantes; cuyo volumen podría ejercer presión sobre la liquidez de la entidad en términos de retiros eventuales, lo que podría afectar las cifras de volatilidad, o de cumplimiento de índices mínimos de liquidez.
- ***Estructura y Calidad de los Activos:*** Los indicadores globales de calidad de la cartera mostraron deterioros en los niveles de morosidad, presentando sin embargo mejores indicadores que los del Segmento I.
- ***Capacidad de Generación de Excedentes:*** La capacidad de generación de excedentes de la entidad alcanzó en el periodo analizado una mejor posición a la lograda en períodos anteriores.
- ***Factores de Mercado y Eficiencia:*** El nivel de riesgo de la entidad se encuentra afectado principalmente por la volatilidad de los resultados frente a cambios en las tasas de interés y sus implicaciones en la solvencia patrimonial. La eficiencia de los gastos operacionales de la entidad durante el período evaluado mostró niveles superiores frente a los índices del ejercicio anterior y mantuvo una posición competitiva respecto al sistema.
- ***Características Operacionales:*** La gestión administrativa de los riesgos operacionales realizada por la entidad cumple con la normativa vigente de Gestión y Administración de Riesgo.
- ***Estrategias y posición competitiva:*** Posee en buen nivel de posicionamiento en su mercado objetivo, gracias a su trayectoria de más de 50 años, atendiendo en los cantones de Ambato, Riobamba, Latacunga, Quito, Guaranda, Babahoyo y Milagro.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLICIA NACIONAL LTDA (BBB+ Favorable)

Según la Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana (2016):

- **Solvencia Patrimonial:** La posición patrimonial alcanzada por la cooperativa a la fecha de corte le permite mantener una posición muy competitiva en relación con el sistema; la entidad no debería presentar situaciones adversas en su solvencia patrimonial en el corto plazo y más bien puede contar con un colchón suficiente para soportar potenciales situaciones adversas del entorno.
- **Fuentes de Fondeo y Liquidez:** Existen elementos de riesgo para la entidad, los cuales sin embargo se mitigan frente a los niveles tradicionales de renovación de sus captaciones.
- **Estructura y Calidad de los Activos:** los indicadores de la cartera en riesgo, mostraron una ligera mejoría en los niveles de morosidad, manteniendo, mejores ratios que los del sistema. Además, la entidad presenta buenos niveles de Activos productivos.
- **Capacidad de Generación de Excedentes:** La capacidad de generación de excedentes de la entidad alcanzó en el período analizado una posición levemente inferior a la lograda en el 2015.
- **Factores de Mercado y Eficiencia:** La eficiencia de los gastos operacionales de la entidad durante el período evaluado mostró niveles menores frente a los índices del primer trimestre del 2015 y significó una posición competitiva respecto al sistema.
- **Características Operacionales:** La gestión administrativa de los riesgos operacionales realizada por la entidad cumple con la normativa vigente de Gestión y Administración de Riesgo.
- **Estrategias y posición competitiva:** La Cooperativa Policía Nacional, posee una trayectoria de cerca de 40 años que le ha otorgado un nivel de posicionamiento en su mercado objetivo, atendiendo, por su naturaleza propia, en todas las provincias del País.

4.1.3. Participación en Activos, Pasivos y Patrimonio - COACS Segmento 1

La información financiera analizada en el presente apartado se encuentra detallada en los Anexos I y II del presente documento.

Tabla 12-4: Aspectos evaluados por varias empresas calificadoras de riesgos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	ACTIVOS	% SEGMENTO 1
COAC 29 DE OCTUBRE LTDA	337.093.000 -	5,80%
COAC RIOBAMBA LTDA	243.579.361 +	4,19%

COAC OSCUS LTDA	267.054.200 -	4,60%
COAC MUSHUC RUNA LTDA	165.683.200 +	2,85%
COAC EL SAGRARIO LTDA	136.082.200 +	2,34%
COAC POLICIA NACIONAL LTDA	438.580.660 +	7,55%
TOTAL SEGMENTO I	5.808.008.000	100,00%

Fuente: Informes de calificación de riesgos

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

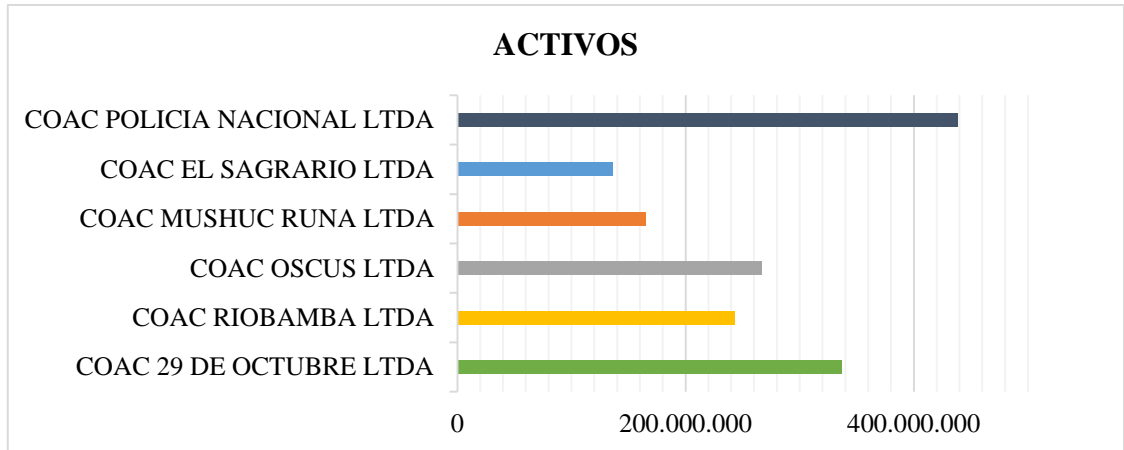


Gráfico 1-4: Participación en Activos – COACs Segmento I Riobamba

Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

Análisis: La participación en Activos de la COAC Policía Nacional Ltda. es la más alta en el grupo analizado, con un 7,55% respecto al Segmento I. Por otra parte la COAC El Sagrario Ltda. tiene la menor participación, con un 2,34%.

Tabla 13-4: Participación en Pasivos – COACs Segmento I Riobamba, periodo 2016.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	PASIVOS	% SEGMENTO 1
COAC 29 DE OCTUBRE LTDA	293.055.000 -	5,95%
COAC RIOBAMBA LTDA	INDETERMINADO	INDETERMINADO
COAC OSCUS LTDA	231.103.900 -	4,70%
COAC MUSHUC RUNA LTDA	133.970.000 +	2,72%
COAC EL SAGRARIO LTDA	110.422.000 +	2,24%
COAC POLICIA NACIONAL LTDA	342.591.280 +	6,96%
TOTAL SEGMENTO I	4.921.614.000	100,00%

Fuente: Informes de calificación de riesgos

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

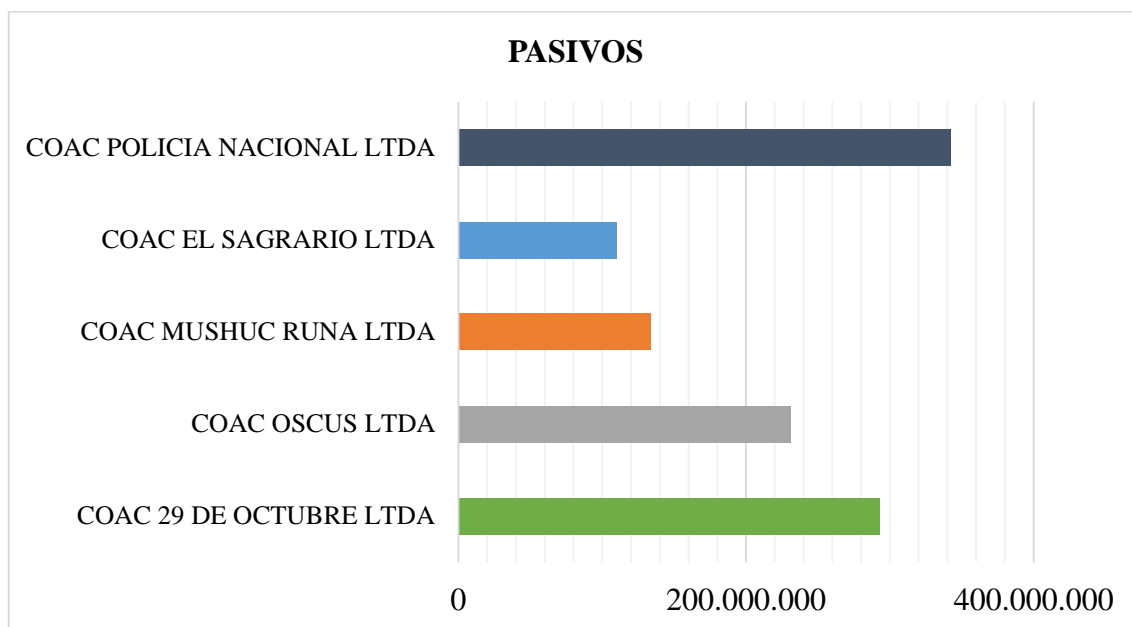


Gráfico 2-4: Participación en Pasivos – COACs Segmento I Riobamba

Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

Análisis: La participación en Pasivos de la COAC Policía Nacional Ltda. es la más alta en el grupo analizado, con un 6,96% respecto al Segmento I. Por otra parte la COAC El Sagrario Ltda. tiene la menor participación, con un 2,24%. No se posee información de la COAC Riobamba respecto a este parámetro.

Tabla 14-4: Participación en Patrimonio – COACs Segmento I Riobamba

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	PATRIMONIO	% SEGMENTO 1
COAC 29 DE OCTUBRE LTDA	44.038.000 +	4,97%
COAC RIOBAMBA LTDA	39.100.000 IND	4,41%
COAC OSCUS LTDA	34.679.100 -	3,91%
COAC MUSHUC RUNA LTDA	30.756.100 +	3,47%
COAC EL SAGRARIO LTDA	24.088.300 -	2,72%
COAC POLICIA NACIONAL LTDA	94.245.340 +	10,63%
TOTAL SEGMENTO I	886.394.000	100,00%

IND: Indeterminado, por información no disponible

Fuente: Informes de calificación de riesgos

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

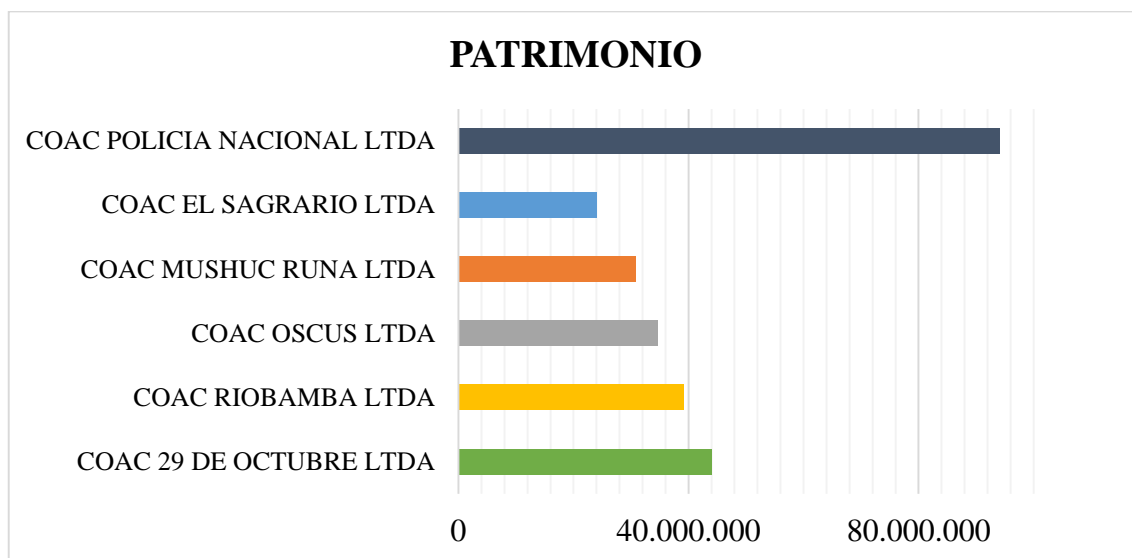


Gráfico 3-4: Participación en Patrimonio – COACs Segmento I Riobamba

Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

Análisis: La participación en Patrimonio de la COAC Policía Nacional Ltda. es la más alta en el grupo analizado, con un 10,63% respecto al Segmento I. Por otra parte la COAC El Sagrario Ltda. Tiene la menor participación, con un 2,72%.

Tabla 15-4: Participación en Resultados– COACs Segmento I Riobamba

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	RESULTADOS	% SEGMENTO 1
COAC 29 DE OCTUBRE LTDA	939.000 -	2,75%
COAC RIOBAMBA LTDA	INDETERMINADO IND	IND
COAC OSCUS LTDA	3.667.900 -	10,74%
COAC MUSHUC RUNA LTDA	2.887.200 -	8,46%
COAC EL SAGRARIO LTDA	4.504.600 +	13,19%
COAC POLICIA NACIONAL LTDA	5.261.080 +	15,41%
TOTAL SEGMENTO I	34.145.000	100,00%

IND: Indeterminado, por información no disponible

Fuente: Informes de calificación de riesgos

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

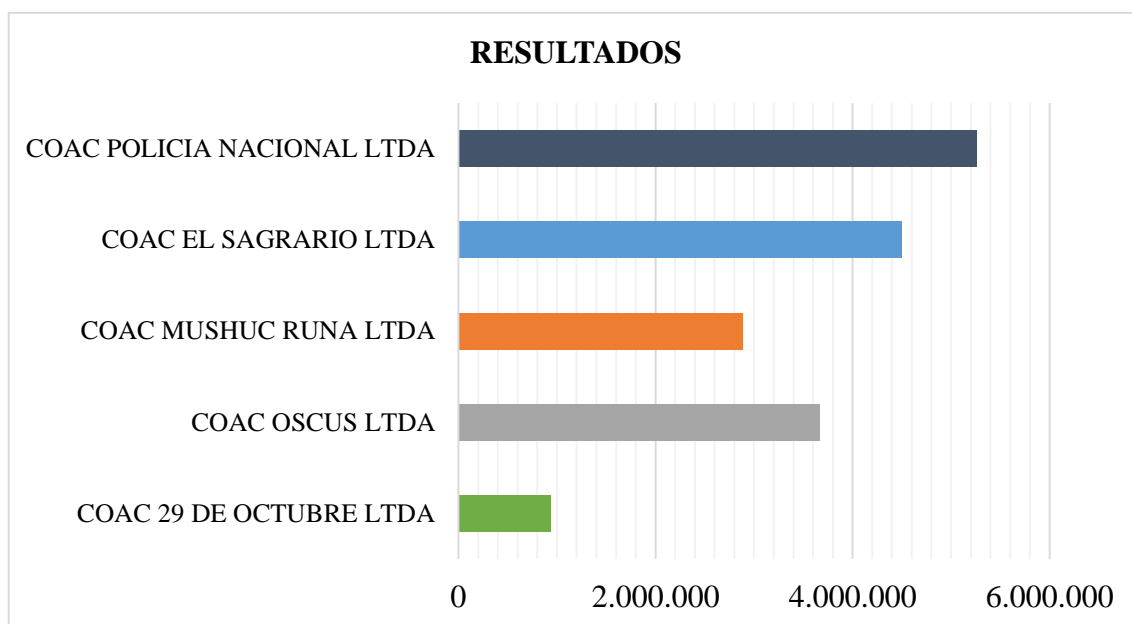


Gráfico 4-4: Participación en Resultados – COACs Segmento I Riobamba

Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

Análisis: La participación en Resultados de la COAC Policía Nacional Ltda. es la más alta en el grupo analizado, con un 15,41% respecto al Segmento I. Por otra parte la COAC 29 de Octubre Ltda. tiene la menor participación, con un 2,72%.

Tabla 16-4: Participación en Cartera de Créditos – COACs Segmento I Riobamba

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	CARTERA DE CRÉDITOS	% SEGMENTO 1
COAC 29 DE OCTUBRE LTDA	253.121.000 -	5,93%
COAC RIOBAMBA LTDA	175.816.218 IND	4,12%
COAC OSCUS LTDA	163.888.500 -	3,84%
COAC MUSHUC RUNA LTDA	114.516.200 -	2,68%
COAC EL SAGRARIO LTDA	88.249.400 -	2,07%
COAC POLICIA NACIONAL LTDA	331.006.240 +	7,76%
TOTAL SEGMENTO I	4.267.758.000	100,00%

IND: Indeterminado, por información no disponible

Fuente: Informes de calificación de riesgos

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

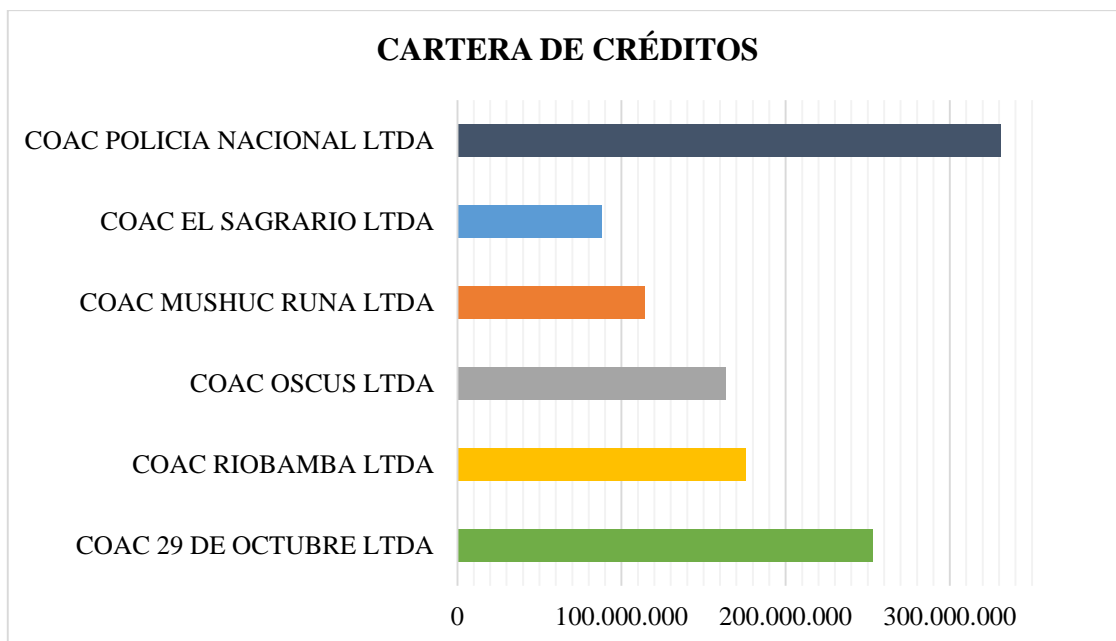


Gráfico 5-4: Participación en Cartera de Créditos – COACs Segmento I Riobamba

Fuente: Tabla 16

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

Análisis: La participación en Cartera de Crédito de la COAC Policía Nacional Ltda. es la más alta en el grupo analizado, con un 7,76% respecto al Segmento I. Por otra parte la COAC El Sagrario Ltda. tiene la menor participación, con un 2,07%.

4.1.4. Indicadores de desempeño

Tabla 17-4: Indicadores de desempeño – COACs Segmento I Riobamba

COAC	CARTERA VENCIDA*	LIQUIDEZ **	ROAA* *	ROAE* *
COAC 29 DE OCTUBRE LTDA	4,7%	22,06%	0,56%	4,37%
COAC RIOBAMBA LTDA	1,05%	28,74%	1,58%	9,96%
COAC OSCUS LTDA	2,5%	23,36%	0,96%	7,33%
COAC MUSHUC RUNA LTDA	4,5%	24,53%	1,17%	6,28%
COAC EL SAGRARIO LTDA	2,7%	26,80%	2,38%	13,04%
COAC POLICIA NACIONAL LTDA	1,04%	30,59%	0,84%	3,79%

Fuente: Informes de calificación de riesgos (*), (SEPS, 2016) (**)

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

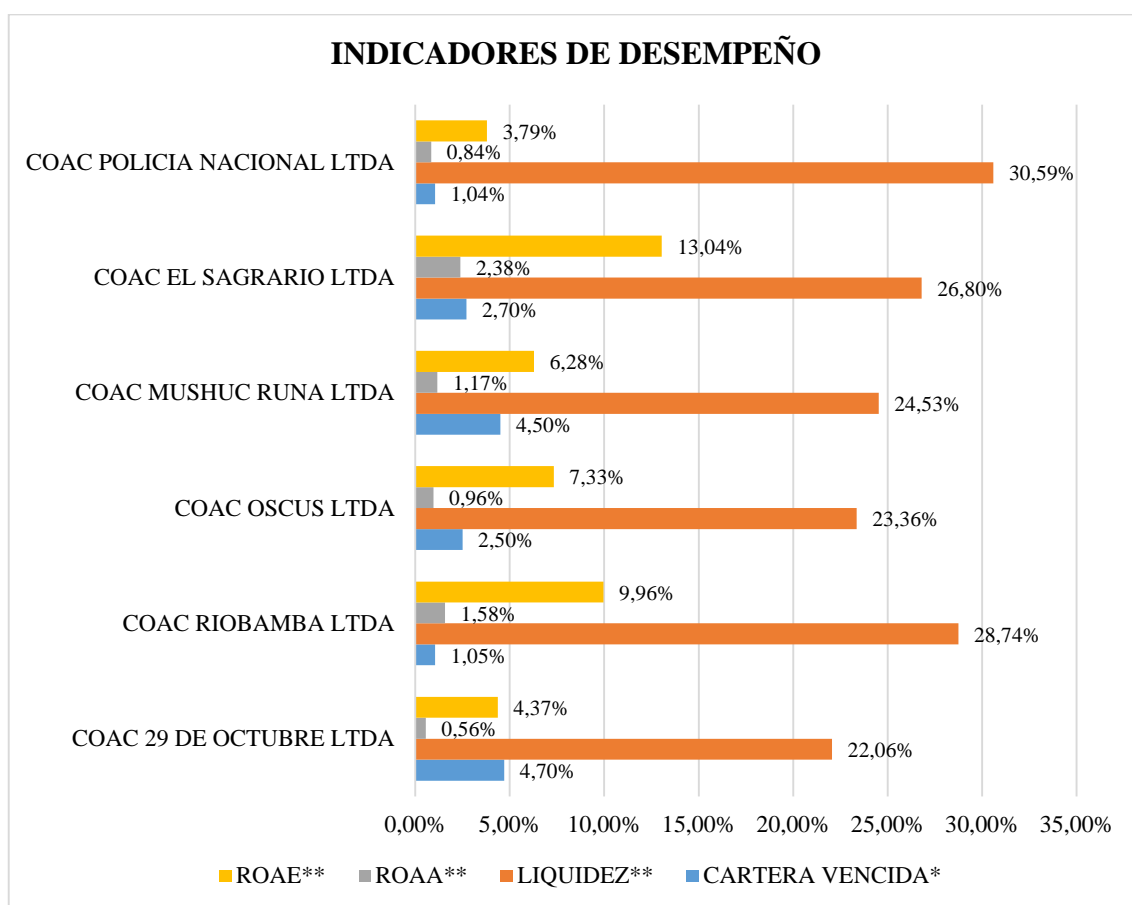


Gráfico 6-4: Participación en Cartera de Créditos – COACs Segmento I Riobamba

Fuente: Tabla 17-4

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

Análisis: La COAC 29 de Octubre Ltda. presenta el mayor porcentaje de cartera vencida en el grupo analizado, con un 4,70%. Por otra parte la COAC Policía Nacional posee el menor porcentaje de cartera vencida, con 1,04%. En cuanto a la liquidez, el escenario anterior se invierte.

4.1.5. La calificación de riesgos vs indicadores financieros

El análisis de la calificación de riesgos respecto a los indicadores financieros de cada entidad, se sistematizaron en la tabla 18.

En las cooperativas objeto de nuestro análisis se puede determinar que cuentan con atributos necesarios para que las empresas especializadas en la calificación de organizaciones hagan referencia de aquello.

Las cooperativas analizadas cuentan con sus respectivas estructuras orgánicas por medio de cuales las estrategias que son definidas en las sesiones de los consejos de administración, se materializan a través del gerente quien dispone a los otros niveles jerárquicos la aplicación de las actividades necesarias para la implementación oportuna de las resoluciones.

Considerando las hipótesis de nuestra investigación que los procesos de gobernanza SI o NO influyeron en el nivel de riesgos financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 con sede(s) en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, en el año 2016, podremos ir delineando el perfil de la gobernanza que en dichas entidades se conocería que está implementada a través de los datos de la gestión realizada.

Los aspectos evaluados por las empresas calificadoras de riesgos consideran entre otros aspectos el ambiente operativo, perfil de la institución, administración, apetito de riesgo, perfil financiero, por medio de los cuales asignan el perfil de la cooperativa para la calificación de riesgo. Si bien estas variables son importantes, el de Administración sería muy importante, ya que a través del Gobierno Cooperativo se determina la aplicación de los otros, es decir se determina cual es el apetito de riesgo que la administración quiere asumir; en igual manera el ambiente operativo podría comprender los diferentes factores del riesgo operativo lo que conlleva a entender que sería el Gobierno Cooperativo quien propende a adquirir el nivel de riesgo que quiere asumir la entidad.

Otras calificadoras observan para su análisis los componentes relacionados con la Gobernabilidad y Administración de Riesgos, Suficiencia Patrimonial, Análisis Financiero. A este respecto, se vuelve a poner como elemento de la evaluación de la entidad al componente relacionado con la administración de riesgos, lo cual y de acuerdo a nuestra hipótesis consideramos que el gobierno cooperativo al observar dentro de su gestión temas de riesgos, asume el compromiso con la entidad y por supuesto con los socios que la conforman, ya que visualizan en el horizonte la posibilidad de que se genere riesgos por las actividades de intermediación financiera.

Las características operacionales, la solvencia patrimonial, la estructura y calidad de los activos, la capacidad de generación de excedentes, los factores de mercado y eficiencia, las estrategias y posición competitiva, son para otra empresa calificadora, los elementos que considera para la evaluación y posterior calificación de la cooperativa sujeta a su análisis.

En esta empresa, si bien no se puede apreciar a primera vista aspectos relacionados con la administración de riesgo el aspecto de gobierno cooperativo, consideran que dicha gestión está implícita en los componentes por ellos definidos. Es decir, para el componente *Características Operacionales*, consideran que implícitamente la gestión tanto del consejo de administración

como del representante legal se verá reflejada en los otros componentes como *solventia patrimonial*, ya que si no existe el suficiente flujo de recursos hacia el patrimonio por la incorporación de socios, o por el incremento de los certificados de aportación, o por el movimiento entre cuentas patrimoniales, sin lo cual la solidez de la entidad se podría ver afectada. Considerando la *Capacidad de generación de excedentes*, es un componente que se encuentra íntimamente relacionado con el anteriormente citado. Es decir, la colocación de préstamos entre los socios, la captación de depósitos, así como el incremento de la base de los nuevos socios, son aspectos que inciden de manera positiva en la gestión del consejo de administración y representante legal. Para el componente *Fuentes de Fondeo y Liquidez*, se encuentra también relacionado con los anteriormente mencionados, ya que entre otra de las fuentes, se considera el incremento del número de socios a través de sus depósitos de ahorro, ahorro plazo, certificados de aportación, gestión que incide directamente en los otros componentes a ser evaluados por la empresa.

Para los casos particulares de las cooperativas de ahorro que son objeto de nuestro análisis, se ha obtenido la siguiente información, misma que se encuentra en directa relación con los comentarios presentados:

Cooperativa de ahorro y crédito Policía Nacional Ltda., para la cual y de acuerdo con la información disponible se puede evidenciar el crecimiento de su activo, pasivo y patrimonio denotando una posición muy competitiva y contar con un colchón suficiente para soportar ajustes en situaciones adversas. El ROE y ROA mantiene su contracción, por lo cual habría la posibilidad de que no se generen suficientes ingresos que permitan fortalecer el patrimonio y los recursos para cubrir la remuneración a sus accionistas.

Cooperativa de ahorro y crédito El Sagrario Ltda., se determina la suficiencia patrimonial para poder soportar ajustes, existe apalancamiento en los fondos disponibles denotando un leve decrecimiento. La morosidad mantiene una posición relativamente estable. Los indicadores ROE y ROA se mantienen superiores en su sistema de referencia.

Cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda., Los niveles de morosidad continúan presentándose como importantes, debiendo trabajar y mejorar los mecanismos para la recuperación de la cartera vencida y evitar un deterioro mayor.

Cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda., Existe una holgura patrimonial lo que le permite cubrir la expansión de sus actividades. No presenta adversidades en su solventia patrimonial. El

crecimiento de la cartera improductiva debe seguir siendo monitoreada. El riesgo operativo evidencia un alto nivel de cumplimiento.

Cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., Los bienes realizables es el mayor rubro que ha crecido por la recuperación de la cartera vencida. Se evidencia debilidad en la colocación y recuperación de la cartera de crédito. Se cuenta con una buena liquidez.

Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre, El riesgo crediticio aumenta con la mayor exposición de la incobrabilidad de la cartera de crédito y activos y menor cobertura de las provisiones. La cartera de crédito es el principal activo generador de ingresos.

En los comentarios registrados para las cooperativas de ahorro y crédito objeto de nuestro análisis, se determina aspectos relacionados con la gestión de la intermediación financiera que es común a ellas: posicionamiento, niveles de liquidez, riesgos, estrategias, controles, eficiencia, calidad de la cartera, posición patrimonial, todo ello que se concentra en lo que sería un mayor o más solvente desempeño del gobierno cooperativo, cuyo resultado se desprenden mejores indicadores de gestión cuyo desempeño va posicionando en los mejores sitios dentro de sus respectivos peer group.

Tabla 18-4: Calificación de riesgos vs indicadores financieros

INSTITUCION FINANCIERA	CALIFICACION DE RIESGOS FINANCIEROS GENERAL 2016	CALIFICACION DE RIESGOS A JUNIO 2016	PERSPECTIVA	CALIFICADORA DE RIESGOS	ESTRUCTURA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	ANALISIS EN FUNCION DE LOS RESULTADOS DE CADA INSTITUCIÓN, CALIFICACION DE RIESGOS Y PERSPECTIVA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE	BB +	BB+	ESTABLE	BANCK WATCH RATINGS	Activos: 337.093.000	Cartera Vencida: 4.7%	El riesgo crediticio aumenta con la mayor exposición de incobrabilidad de cartera y activos y menor cobertura de provisiones. La cartera de crédito es el principal activo generador de ingresos.
					Pasivos: 293.055.000	Liquidez: 22.06%	
					Patrimonio: 44.038.000	ROA: 0.56%	
					Resultados: 253.121.000	ROE: 4.37%	
					Cartera Crédito: 253.121.000		
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA.	A	A	NEGATIVA	MICROFINANZAS RATING S.A.	Activos: 243.579.361	Cartera Vencida: 1.05%	Los bienes realizables es el mayor rubro que ha crecido o recuperación de cartera vencida, evidenciando debilidad en la colocación y recuperación de cartera. Se cuenta con una buena liquidez.
					Pasivos: INDETERMINADO	Liquidez: 28.74%	
					Patrimonio: 39.1000.000	ROA: 1.58%	
					Resultados: INDETERMINADO	ROE: 9.96%	
					Cartera Crédito: 175.816.218		
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA.	A	A	ESTABLE	SOCIEDAD CALIFICADORA DE RIESGO LATINOAMERICANA	Activos: 267.054.200	Cartera Vencida: 2.5%	Existe una holgura patrimonial lo que le permite cubrir la expansión de sus actividades, no presenta adversidades en su solvencia patrimonial. El crecimiento de la cartera improductiva debe seguir siendo monitoreada. El riesgo operativo evidencia un alto nivel de cumplimiento
					Pasivos: 231.103.900	Liquidez: 23.36%	
					Patrimonio: 34.679.100	ROA: 0.96%	
					Resultados: 3.667.900	ROE: 7.33%	
					Cartera Crédito: 163.888.500		

INSTITUCION FINANCIERA	CALIFICACION DE RIESGOS FINANCIEROS GENERAL 2016	CALIFICACION DE RIESGOS A JUNIO 2016	PERSPECTIVA	CALIFICADORA DE RIESGOS	ESTRUCTURA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	ANALISIS EN FUNCION DE LOS RESULTADOS DE CADA INSTITUCIÓN, CALIFICACION DE RIESGOS Y PERSPECTIVA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHUC RUNA LTDA.	BBB	BBB-	ESTABLE	SOCIEDAD CALIFICADORA DE RIESGO LATINOAMERICANA	Activos: 165.683.200	Cartera Vencida: 4.5%	Los niveles de morosidad continúan siendo importantes, deben trabajar y mejorar sus mecanismos de recuperación de cartera vencida y evitar un deterioro mayor. Hay una posibilidad de que la cooperativa no presente variaciones a futuro.
					Pasivos: 133.970.000	Liquidez: 24.53%	
					Patrimonio: 30.756.100	ROA: 1.17%	
					Resultados: 2.887.200	ROE: 6.28%	
					Cartera Crédito: 114.516.200		
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL SAGRARIO LTDA.	AA-	A+	FAVORABLE	SOCIEDAD CALIFICADORA DE RIESGO LATINOAMERICANA	Activos: 136.082.200	Cartera Vencida: 2.7%	La suficiencia patrimonial es suficiente para soportar ajustes, hay un apalancamiento en los fondos disponibles denotando un leve decrecimiento. La morosidad mantiene una posición relativamente estable. Los indicadores ROE y ROA se mantienen superiores en su sistema de referencia.
					Pasivos: 110.422.000	Liquidez: 26.80%	
					Patrimonio: 24.088.300	ROA: 2.38%	
					Resultados: 4.504.600	ROE: 13.04%	
					Cartera Crédito: 88.249.400		
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLICIA NACIONAL LTDA.	A-	BBB+	FAVORABLE	SOCIEDAD CALIFICADORA DE RIESGO LATINOAMERICANA	Activos: 438.580.660	Cartera Vencida: 1.04%	Evidente crecimiento de su activo, pasivo y patrimonio denotando una posición muy competitiva y contar con un colchón suficiente para soportar ajustes en situaciones adversas. El ROE y ROA se mantiene su contracción es decir habría la posibilidad de no generar suficientes ingresos que permitan fortalecer el patrimonio y los recursos para cubrir la remuneración a sus accionistas
					Pasivos: 342.591280	Liquidez: 30.59%	
					Patrimonio: 94.245.340	ROA: 0.84%	
					Resultados: 5.261.080	ROE: 3.79%	
					Cartera Crédito: 331.006.240		

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

4.2. Procesos e instrumentos para la cuantificación del nivel de gobernanza, considerando como base el análisis del marco teórico referencial

4.2.1. Instrumentos de cuantificación del nivel de gobernanza

En base a la información del International Consulting Consortuim (2016) y su “Instrumento de diagnóstico seguimiento, y elaboración de Manual de Procesos de Gobernanza para instituciones que trabajan en inclusión financiera” se elaboraron varios papeles de trabajo en los cuales se detallan los documentos o recursos a ser solicitados en cada una de las COACs del Segmento I Riobamba (ver Anexo III).

4.2.2. Cuantificación del nivel de gobernanza

4.2.2.1. Descripción del Proceso

Para el proceso de cuantificación se considerará la sumatoria, por cada uno de los pilares, de las escalas de cumplimiento definidas en las tablas (total, parcial y nula) por un valor de ponderación. Posteriormente, y en base a la siguiente escala de valoración cuali-cuantitativa, se procederá a una valoración general de la gobernanza por cada pilar.

100-80%: Alta

79-50%: Media

49% o menos: Baja

Ponderaciones: Total (1) Parcial (0,5) Nula (0)

$$\text{Nivel de Gobernanza Pilar } x = \sum_{total, parcial, nula} \text{escalas} * \text{ponderación}$$

Finalmente, para el cálculo del nivel de gobernanza de la entidad financiera, se calculará la sumatoria de los valores obtenidos en cada uno de los pilares de evaluación.

$$\text{Nivel de Gobernanza Entidad } x = \sum \text{nivel de gobernanza pilar } z$$

El valor de gobernabilidad máxima cuantificable es 212. A continuación se presentan las escalas de valoración cuali-cuantitativas respecto a este valor

Tabla 19-4: Escalas de valoración cuali-cuantitativa – Nivel de Gobernanza

Valoración	GOBERNABILIDAD		
	Alta	Media	Baja
Nivel	212 - 170	169 - 106	105 o menos
Porcentaje	100 - 80%	79 - 50%	49% o menos

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

4.2.2.2. Instrumentos

4.2.2.3. Resultados cuantitativos

4.2.2.3.1. Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre

Se ha solicitado al autor la firma de un acuerdo de confidencialidad (Ver Anexo 4), dentro de cuyo contenido prohíbe la publicación de la información entregada en un lapso considerable de tiempo. Por esta razón se ha excluido a la cooperativa del presente estudio.

4.2.2.3.2. Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Tabla 20-4: Nivel de Gobernanza – COAC Riobamba Ltda.

PILAR	CUMPLIMIENTO			Nivel de Gobernanza por Pilar
	TOTAL (1)	PARCIA L (0,5)	NUL O (0,25)	
Condiciones Generales	3	0	0	3,00
Pilar I: Derechos de Propiedad	16	2	4	17,00
Pilar II: Órgano de Dirección	43	1	9	43,50
Pilar III: Gestión	17	0	17	17,00
Pilar IV: Cumplimiento y gestión de riesgos	42	0	0	42,00
Pilar V: Ética y conflicto de interés	7	0	4	7,00
Pilar VI: Transparencia y comunicación	3	1	16	3,50
Aplicables a CAC	23	1	3	23,50

Nivel de Gobernanza de la Institución	156,50 de 212
	Media
	73,82%

Fuente: Proceso Investigativo

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. presenta niveles altos de incumplimiento respecto a los pilares de “Órgano de Dirección”, “Gestión”, y “Transparencia y Comunicación”.

En cuanto al “cumplimiento y gestión de riesgos” presenta un cumplimiento total (100%) respecto a los parámetros de gobernanza.

4.2.2.3.3. Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

Tabla 21-4: Nivel de Gobernanza – COAC Oscus Ltda.

PILAR	CUMPLIMIENTO			Nivel de Gobernanza por Pilar
	TOTAL (1)	PARCIA L (0,5)	NUL O (0,25)	
Condiciones Generales	3	0	0	3,00
Pilar I: Derechos de Propiedad	22	0	0	22,00
Pilar II: Órgano de Dirección	52	1	0	52,50
Pilar III: Gestión	32	2	0	33,00
Pilar IV: Cumplimiento y gestión de riesgos	42	0	0	42,00
Pilar V: Ética y conflicto de interés	11	0	0	11,00
Pilar VI: Transparencia y comunicación	16	4	0	18,00
Aplicables a CAC	27	0	0	27,00
Nivel de Gobernanza de la Institución				208,50 de 212
				Alta
				98,35%

Fuente: Proceso Investigativo

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. no presenta niveles de incumplimiento total de los pilares de gobernanza. En cuanto al cumplimiento parcial, presenta inconvenientes leves respecto al pilar “Transparencia y comunicación”.

En cuanto al “cumplimiento y gestión de riesgos” presenta un cumplimiento total (100%) respecto a los parámetros de gobernanza.

4.2.2.3.4. *Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.*

Tabla 22-4: Nivel de Gobernanza – COAC Mushuc Runa Ltda.

PILAR	CUMPLIMIENTO			Nivel de Gobernanza por Pilar
	TOTAL (1)	PARCIA L (0,5)	NUL O (0,25)	
Condiciones Generales	3	0	0	3,00
Pilar I: Derechos de Propiedad	22	0	0	22,00
Pilar II: Órgano de Dirección	53	0	0	53,00
Pilar III: Gestión	32	2	0	33,00
Pilar IV: Cumplimiento y gestión de riesgos	42	0	0	42,00
Pilar V: Ética y conflicto de interés	11	0	0	11,00
Pilar VI: Transparencia y comunicación	19	1	0	19,50
Aplicables a CAC	26	1	0	16,50
Nivel de Gobernanza de la Institución				200 de 212
				Alta
				94,34%

Fuente: Proceso Investigativo

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. no presente niveles de incumplimiento total de los pilares de gobernanza. En cuanto al cumplimiento parcial, presenta inconvenientes mínimos.

En cuanto al “cumplimiento y gestión de riesgos” presenta un cumplimiento total (100%) respecto a los parámetros de gobernanza.

4.2.2.3.5. *Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.*

Se solicitó a la entidad financiera autorización para aplicar los papeles de trabajo, sin embargo no se dio contestación a la misma.

4.2.2.3.6. *Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.*

Tabla 23-4: Nivel de Gobernanza – COAC Policía Nacional Ltda.

PILAR	CUMPLIMIENTO			Nivel de Gobernanza por Pilar
	TOTAL (1)	PARCIA L (0,5)	NUL O (0,25)	
Condiciones Generales	3	0	0	3,00
Pilar I: Derechos de Propiedad	20	2	0	21,00
Pilar II: Órgano de Dirección	49	4	0	51,00
Pilar III: Gestión	29	4	1	31,00
Pilar IV: Cumplimiento y gestión de riesgos	34	8	0	38,00
Pilar V: Ética y conflicto de interés	10	1	0	10,50
Pilar VI: Transparencia y comunicación	10	8	2	14,00
Aplicables a CAC	26	1	0	26,50
Nivel de Gobernanza de la Institución				195 de 212
				Alta
				91,98%

Fuente: Proceso Investigativo

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. no presente niveles de incumplimiento total significativos de los pilares de gobernanza. En cuanto al cumplimiento parcial, presenta inconvenientes en los pilares de “Cumplimiento y Gestión de Riesgos” y “Transparencia y comunicación”.

Para el análisis comparativo del incumplimiento parcial y total de los parámetros de gobernanza, se han priorizado aquellos que mantienen una cuantificación (de cumplimiento parcial o nulo) mayor o igual al 15%, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 24-4: Nivel de Gobernanza – Áreas de incumplimiento

COAC	PILAR / ÁREA	INCUMPLIMIENTO PARCIAL	INCUMPLIMIENTO TOTAL
	Derechos de Propiedad		18,18%

COAC Riobamba Ltda.	Órgano de Dirección		16,98%
	Gestión		50,00%
	Ética y conflicto de interés		36,36%
	Transparencia y comunicación		80%
COAC Oscus Ltda.	Transparencia y comunicación	20,00%	
COAC Mushuc Runa Ltda.			
COAC Policía Nacional Ltda.	Cumplimiento y gestión de riesgos	19,05%	
	Transparencia y comunicación	40,00%	

Fuente: Proceso Investigativo

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

Con los datos obtenidos puede deducirse que no existe un área específica en que se centren los problemas críticos de gobernanza, ya que solo una de las instituciones maneja niveles de incumplimiento total, siendo elevado (mayor o igual al 50%) en las áreas de Gestión, y de Transparencia y Comunicación.

Por otra parte, puede observarse que los aspectos de “Transparencia y comunicación” representan áreas de alerta en casi todas las instituciones financieras analizadas.

Esto se debe, de manera general, a que los medios de comunicación digital (página web) como impresos solo reflejan información corporativa general o básica, más no aquella que permite realizar un análisis de valor agregado a la gestión de la misma. Como claro ejemplo se encuentra la calificación de riesgos financieros: aunque las CAC presentan la calificación global asignada por las instituciones evaluadoras, no hacen público a través de sus propios canales de información los informes detallados en base a los cuales se asignaron dichas calificaciones.

4.3. Verificación de la hipótesis de investigación

4.3.1. Variables, hipótesis y tipo de estudio

Para comprobar la hipótesis de investigación, se partió identificando la variable de estudio:

Variable 1: Nivel de Gobernanza de las COACs del Segmento 1 con sede(s) en la ciudad de Riobamba.

La hipótesis general plantea un análisis de correlación con la variable de naturaleza cuantitativa. Por lo tanto, la posible hipótesis de investigación se presenta a continuación:

Tabla 25-4: Hipótesis de investigación

TIPO DE HIPOTESIS	SIGNIFICADO ESTADÍSTICO	DESCRIPCIÓN
Hipótesis de Partida	<i>Ho:</i> Las dos variables en estudio son independientes	<i>Ho:</i> Los procesos de Gobernanza NO influyeron en el nivel de riesgos financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 con sede(s) en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, en el año 2016.

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

En el presente estudio, se ingresará variable de tipo cuantitativo (en estadística/SPSS representan una medida escalar) con la finalidad de efectuar el análisis de relación o covarianza.

Para cuantificar la relación de las variables se calculará la covarianza lineal, mediante el software estadístico SPSS. Considerando que el nivel de riesgo financiero es una variable cualitativa, se han empleado los siguientes valores para su cuantificación:

Tabla 26-4: Equivalencia Cuantitativa – Riesgos Financieros

CUALITATIVA	CUANTITATIVA
AAA	9
AA	8
A	7
BBB	6
BB	5
B	4
C	3
D	2
E	1

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

Los signos asignados a la valoración de riesgos sumarán o restarán un valor de 0,5 a la valoración cuantitativa establecida anteriormente.

Considerando la escala establecida en la tabla 25, la cuantificación de riesgos financieros de las COACs en análisis se presenta de la siguiente manera:

Tabla 27-4: Cuantificación de Riesgos Financieros

COAC	VALORACIÓN CUALITATIVA	VALORACIÓN CUANTITATIVA
Riobamba Ltda.	A-	6,50
Oscus Ltda.	A	7,00
Mushuc Runa Ltda.	BBB-	5,50
Policía Nacional Ltda	BBB+	6,50

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

Por otra parte, las variables estadísticas y sus valores se encuentran detallados en la siguiente tabla:

Tabla 28-4: Variables estadísticas y sus valores

COAC	I D	Variable SPSS 1	Otras variables – Pilares de Gobernanza							
		gobernanza	g_condg	g_pil1	g_pil2	g_pil3	g_pil4	g_pil5	g_pil6	g_cac
Riobamba	1	156,50	3,00	17,0	43,5	17,0	42,0	7,00	3,50	23,5
				0	0	0	0			0
Oscus	2	208,50	3,00	22,0	52,5	33,0	42,0	11,0	18,0	27,0
				0	0	0	0	0	0	0
Mushuc Runa	3	200,00	3,00	22,0	53,0	33,0	42,0	11,0	19,5	16,5
				0	0	0	0	0	0	0
Policía Nacional	4	195,00	3,00	21,0	51,0	31,0	38,0	10,5	14,0	26,5
				0	0	0	0	0	0	0

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

4.3.2. Análisis estadístico (SPSS)

Las hipótesis previamente planteadas sugieren un estudio que busque comprobar la independencia o no de las variables de investigación. Inicialmente se verificó la normalidad de los datos obtenidos, a fin de establecer el tipo de test estadístico a ser aplicado.

4.3.2.1. Pruebas de normalidad

Considerando que el tamaño de la población de estudio es menor a 50 datos u observaciones, se aplicará la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk.

PROCESO SPSS: Analizar > Estadísticos Descriptivos > Explorar (gráficos con pruebas de normalidad).

Considerando los resultados de la tabla 29, se pueden alcanzar las siguientes deducciones:

- Las variables *gobernanza*, *riesgos*, *g_pil1*, *g_pil2*, *g_pil6*, *g_cac* tienen una significancia mayor a 0,05; se deduce que tienen una distribución normal.
- Las variables *g_pil3*, *g_pil4*, *g_pil5* tienen una significancia menor a 0,05; se deduce que no tienen una distribución normal.
- La variable *g_condg* al ser una constante ha sido desestimada en la prueba de normalidad, por lo cual tampoco se podrá efectuar la prueba de covarianza.

Tabla 29-4: Pruebas de normalidad

Pruebas de normalidad^b

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
gobernanza	,336	4	.	,841	4	,199
Riesgos	,329	4	.	,895	4	,406
g_pil1	,333	4	.	,763	4	,051
g_pil2	,340	4	.	,785	4	,079
g_pil3	,377	4	.	,717	4	,018
g_pil4	,441	4	.	,630	4	,001
g_pil5	,377	4	.	,717	4	,018
g_pil6	,264	4	.	,870	4	,299
g_cac	,260	4	.	,848	4	,220

a. Corrección de la significación de Lilliefors

b. g_condg es una constante y se ha desestimado.

Fuente: SPSS

Considerando que existen variables que no poseen una distribución normal, se aplicó un test no paramétrico para muestras relacionadas: Friedman.

Se aplicó una prueba ANOVA de dos vías de Friedman por rangos, a fin de que se realicen todas las comparaciones posibles. Como puede observarse en la siguiente figura, la aplicación de Friedman a un nivel de confianza del 95% dio como resultado el rechazo de la hipótesis nula.

Tabla 30-4: Resumen de pruebas de Hipótesis

Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
Las distribuciones de gobernanza, riesgos, g_pil1, g_pil2, g_pil3, g_pil4, g_pil5, g_pil6 and g_cac son las mismas	Análisis de dos vías de Friedman de varianza por rangos de muestras relacionadas	,000	Rechaza la hipótesis nula

Elaborado por: Gustavo Ortega 2018

Dado que el p-valor (Sig. Bilateral) es menor que 0,05 se deduce que si existe una correlación entre estas variables. Por lo tanto puede deducirse que:

Los procesos de Gobernanza SI influyeron en el nivel de riesgos financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 con sede(s) en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, en el año 2016.

4.4. Calificación de riesgos de las instituciones financieras vs nivel de gobernanza

El proceso de verificación de la hipótesis permitió deducir que la gobernanza, como parámetro global, no influyó en la calificación de riesgos financieros de las CAC del Segmento I de la ciudad de Riobamba, en el año 2016. Sin embargo, el pilar específico relacionado a los “estándares complementarios aplicables a las CAC” si tiene una relación directa con dicha calificación, tal como puede observarse en la tabla 35.

Si se consideran los aspectos bajo los cuales se evalúan los “estándares complementarios aplicables a las CAC”, se puede establecer el porqué de la injerencia entre estas variables. Así, de manera predominante, este estándar habla sobre el Consejo de Vigilancia: su composición, funcionamiento y principales funciones.

El Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, en su Parágrafo IV, titulado “Del Consejo de Vigilancia” establece claramente las funciones y deberes de la misma. El estándar de gobernanza aplicable a las CAC orienta a que esta reglamentación se cumpla, considerando la inclusión de parámetros mínimos y requeridos de cumplimiento en la normativa interna de la entidad.

Dado que el Consejo de Vigilancia mantiene como principal función el control de las actividades económicas de la cooperativa puede deducirse que, una normativa interna que sustente e impulse de manera efectiva el trabajo de dicho consejo, tendrá un efecto positivo en la evaluación de riesgos financieros. Este órgano de vigilancia es permanente, por lo cual tiene un carácter de retroalimentación.

Por otra parte, existen pilares que pudieron estar más vinculados con la calificación de riesgos, pero estadísticamente fue comprobada su independencia: los mismos se nombran a continuación:

- “Pilar IV: Cumplimiento y gestión de riesgos”: Tiene un enfoque reactivo y de evaluación, por lo cual resulta ineficiente en relación a la calificación de riesgos, ya que ésta también tiene un carácter evaluativo.
- “Pilar III: Gestión”: Se orienta al ámbito administrativo, en base a políticas, planes y la generación de órganos internos que apoyen sus procesos.

Tabla 31-4: Correlación Bivariada – Aplicables a CACs (g_cac) y Riesgo Financiero

	PILAR	COAC SEGMENTO I RIOBAMBA			
		COAC Riobamba Ltda	COAC Oscus Ltda.	COAC Mushuc Runa Ltda.	COAC Policía Nacional Ltda.
NIVEL DE GOBERNANZA	Condiciones Generales	3,00	3,00	3,00	3,00
	Pilar I: Derechos de Propiedad	17,00	22,00	22,00	21,00
	Pilar II: Órgano de Dirección	43,50	52,50	53,00	51,00
	Pilar III: Gestión	17,00	33,00	33,00	31,00
	Pilar IV: Cumplimiento y gestión de riesgos	42,00	42,00	42,00	38,00
	Pilar V: Ética y conflicto de interés	7,00	11,00	11,00	10,50
	Pilar VI: Transparencia y comunicación	3,50	18,00	19,50	14,00
	Aplicables a CAC	23,50	27,00	16,50	26,50
	Cualitativo	156,50 de 212	208,50 de 212	200 de 212	195 de 212
	Cuantitativo	Media	Alta	Alta	Alta
CALIFICACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS		A-	A	BBB-	BBB+

Fuente: SPSS

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1. Análisis del Sistema Cooperativista, Segmento I, Riobamba 2016

En base a los datos obtenidos de la aplicación de instrumentos de investigación en el capítulo anterior, se establecen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas comunes a estas organizaciones, priorizando en el análisis las variables: riesgos financieros y gobernanza.

5.1.1. *Riesgos Financieros*

Fortalezas

- Buena liquidez
- Solvencia patrimonial
- Buena posición competitiva frente a otros tipos de entidades financieras (banca privada, banca del estado).
- Credibilidad

Debilidades

- Ineficientes procesos de colocación de cartera
- Niveles importantes de morosidad (ineficientes procesos de recuperación de cartera).
- Educación financiera a sus socios, con poca penetración
- Productos y servicios ofrecidos a los socios sin conocer sus costos

Oportunidades

- Nicho de mercado de los jóvenes para incorporarlos como socios
- Tecnología de la información a ser incorporada a la venta de productos y servicios
- Nuevos canales de comunicación para la venta de productos y servicios

Amenazas

- Competencia entre cooperativas basadas en tasas de los productos
- Nivel profesional de los trabajadores poco competitivo frente al de los otros trabajadores de las entidades financieras
- Poca apertura del nivel estratégico hacia el campo tecnológico

5.1.2. Gobernanza

Fortalezas

- Altos niveles de gobernanza
- Adecuadas estructuras organizacionales para la gestión de políticas, normas y procedimientos.
- Efectivo cumplimiento normativo y regulatorio

Debilidades

- Deficientes procesos de transparencia y comunicación.

Respecto al análisis externo, enfocado en las variables de riesgos financieros y gobernanza, se considera que las CAC tienen en común las siguientes oportunidades y amenazas del entorno:

Oportunidades

- Existencia de un Manual de Gobernanza aplicable a las CAC (International Consulting Consortium, 2016).

Amenazas

- Entidades financieras cooperativistas ingresando al mercado local con una calificación de riesgos superior a la mayoría de CAC en análisis (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Ecuatoriana Progresista" Ltda.)

5.2. Matriz de análisis estratégico

Considerando los parámetros internos definidos previamente, se estableció la siguiente matriz de análisis estratégico, dentro de la cual se describen acciones que mejorarán la gobernanza y la calificación de riesgos financieros de las CAC del Segmento I del Cantón Riobamba. Las estrategias definidas en la matriz de detallan a continuación: (Ver tabla No. 36).

Estrategia 1: *Diseñar un manual de gobernanza dirigido a las CAC, y enfocado primordialmente a la gestión de riesgos financieros.*

Tomando como base el Manual de Gobernanza analizado en el marco teórico, y en el cual se basó el presente estudio, las instituciones financieras deben desarrollar sus propios manuales de gobernanza ajustándolos a su realidad normativa, reglamentaria y organizacional. El enfoque a la gestión de riesgos financieros es importante, considerando la naturaleza de la entidad y su importancia.

Tabla 32-4: Matriz de análisis estratégico

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>Buena liquidez Solvencia patrimonial Buena posición competitiva frente a otros tipos de entidades financieras (banca privada, banca del estado) Altos niveles de gobernanza Adecuadas estructuras organizacionales para la gestión de políticas, normas y procedimientos. Efectivo cumplimiento normativo y regulatorio</p>	<p>Ineficientes procesos de colocación de cartera Niveles importantes de morosidad (ineficientes procesos de recuperación de cartera). Deficientes procesos de transparencia y comunicación.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>Existencia de un Manual de Gobernanza aplicable a las CAC (International Consulting Consortium, 2016).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un manual de gobernanza dirigido a las CAC, y enfocado primordialmente a la gestión de riesgos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar revisiones periódicas (auditorías) al área de créditos. • Mejorar los procesos y procedimientos de crédito desde el punto de vista normativo y reglamentario. • Aplicar el manual de gobernanza en su pilar 6 “Transparencia y Comunicación”, con un análisis especializado en cuanto al acceso público y a la transparencia de la información.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>Entidades financieras cooperativistas ingresando al mercado local con una calificación de riesgos superior a la mayoría de CAC en análisis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los Consejos de Vigilancia desde el punto de vista normativo y reglamentario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el posicionamiento de las CAC en el mercado local, mediante el uso de medios electrónicos (internet) como medios de transparencia en los que se difundan informes de trabajo, perfiles de administradores, normas, políticas de calidad, entre otros.

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

Estrategia 2: *Efectuar revisiones periódicas (auditorías) al área de créditos.*

Considerando que, en general, existen problemas en la colocación y recuperación de cartera en las CAC analizadas, se considera pertinente que se realicen auditorías internas periódicas al área de créditos, y al menos una auditoría externa que corrobore los hallazgos identificados.

Estrategia 3: *Mejorar los procesos y procedimientos de crédito (colocación y recuperación) desde el punto de vista normativo y reglamentario.*

A fin de proveer una mayor eficacia a los procedimientos del área de crédito, se sugiere revisar y mejorar el marco reglamentario o normativo vigente, en base a políticas claras y efectivas que permitan una efectiva colocación y recuperación de la cartera de crédito. El análisis requerido será aplicado en cada entidad, y permitirá determinar sus propias y particulares falencias técnicas y de gestión.

Estrategia 4: *Aplicar el manual de gobernanza en su pilar 6 “Transparencia y Comunicación”, con un análisis especializado en cuanto al acceso público y a la transparencia de la información.*

Considerando las pautas que entrega el manual de gobernanza en el pilar 6, se debería analizar al interior de la entidad financiera cual información debe ser publicada y cual no, con la finalidad de promover la transparencia de la gestión administrativa y financiera. En cuanto a lo administrativo, por ejemplo, los informes anuales de rendición de cuentas deberían ser publicados en distintos medios de comunicación (físicos o digitales). En relación a lo financiero, los informes de calificación de riesgos, aunque para la mayoría de la población resultarán difíciles de interpretar, su difusión genera un ambiente de confianza entorno a los clientes, al evitar prácticas de ocultamiento de información. Además, varias calificadoras permiten el acceso a esta información de manera pública.

Estrategia 5: *Fortalecer los Consejos de Vigilancia desde el punto de vista normativo y reglamentario.*

Dado que el Consejo de Vigilancia es un ente que apoya a las entidades financieras en base a procesos de auditoría, seguimiento y control, es fundamental que se establezcan al interior de ellas políticas que efectivicen su labor, primordialmente en el área de gestión de riesgos financieros.

Estrategia 6: *Fortalecer el posicionamiento de las CAC en el mercado local, mediante el uso de medios electrónicos (internet) como medios de transparencia en los que se difundan informes de trabajo, perfiles de administradores, normas, políticas de calidad, entre otros.*

El uso de plataformas digitales permitirá a las CAC mejorar y/o fortalecer su posicionamiento en el mercado local, ya que éstas alcanzan un mayor número de personas que los medios convencionales; siendo incluso sus costos mucho menores. Las estrategias comerciales de posicionamiento deberán basarse en conceptos de calidad, riesgos financieros, rentabilidad, y gestión administrativa.

Tabla 33-4: ESTRATEGIAS

ID	ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	INDICADOR(ES)	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
1	<i>Diseñar un manual de gobernanza dirigido a las CAC, y enfocado primordialmente a la gestión de riesgos financieros.</i>	Mejorar la gestión de riesgos financieros a través de procesos reglamentados de gobernanza institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformar una comisión técnica que evalúe matrices de gobernanza empleadas en el presente estudio, el marco teórico base, y la evaluación alcanzada por las CAC. 2. Elaborar un manual de gobernanza, con un enfoque prioritario a la gestión de riesgos financieros. 3. Difundir el manual dentro del sector financiero cooperativista. 	Existencia de un Manual de Gobernanza para las CAC	Manual de Gobernanza para las CAC	Ocular (análisis de contenidos)	Consultor externo (empresa pública o privada)
2	<i>Efectuar revisiones periódicas (auditorías) al área de créditos.</i>	Mejorar la gestión interna que apoya la recuperación de cartera, mediante revisiones técnicas y periódicas de sus procesos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar al menos una auditoría interna y una externa en el área de créditos, durante los tres primeros años de aplicación del manual de gobernanza. 2. Analizar los hallazgos alcanzados, generando procesos de retroalimentación, cambios y/o transformaciones durante el proceso. 3. Informar a la Gerencia sobre el proceso, priorizando los cambios a efectuar (recomendaciones) con su debido cronograma. 	Número de auditorías internas y/o externas efectuadas en el periodo	1 auditoría interna en el periodo. 1 auditoría externa para el periodo en análisis.	Ocular (análisis de contenidos) Ocular (análisis de contenidos)	Departamento de auditoría interna. Consultor externo (empresa pública o privada)
3	<i>Mejorar los procesos y procedimientos de crédito (colocación y recuperación) desde el punto de vista normativo y reglamentario.</i>	Incrementar el nivel de colocación y recuperación de la cartera de crédito, mediante políticas implementadas a nivel reglamentario.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar un análisis FODA dentro del área de créditos, tomando como recurso la matriz de evaluación de gobernanza de la entidad financiera. 2. Establecer las estrategias necesarias que mejoren la colocación y recuperación de la cartera de crédito. 3. Transformar las estrategias en políticas institucionales. 4. Capacitar a los empleados en la ejecución de la propuesta reglamentaria. 	Reforma reglamentaria. Nivel de colocación de crédito. Nivel de recuperación de crédito.	Reglamento modificado Incremental positivo (depende de la CAC) Incremental positivo (depende de la CAC)	Ocular (análisis de contenidos) Ocular (comparativo) Ocular (comparativo)	Departamento de crédito.
4	<i>Aplicar el manual de gobernanza en su pilar 6</i>	Incrementar la confianza de la ciudadanía en los	1. Identificar la información que se publica actualmente, considerando la matriz de evaluación de gobernabilidad generada.	Evaluación pilar 6 de gobernanza	100%	Checklist (matriz)	Junta Directiva y Consejo de Vigilancia

	<i>“Transparencia y Comunicación”, con un análisis especializado en cuanto al acceso público y a la transparencia de la información.</i>	procesos de la entidad financiera, mediante la publicación de su información (transparencia).	2. Establecer la información que la institución debe hacer pública (entre ello: el informe anual de rendición de cuentas, la calificación de riesgos financieros), con base en el manual de gobernanza y el marco legal vigente. 3. Emplear medios electrónicos como la web institucional para la difusión pública de la información.				
5	<i>Fortalecer los Consejos de Vigilancia desde el punto de vista normativo y reglamentario.</i>	Establecer políticas que efectivicen la labor de los Consejos de Vigilancia, primordialmente en el área de gestión de riesgos financieros.	1. Conformar una comisión técnica que evalúe el marco normativo y reglamentario al cual está sujeto el Consejo de Vigilancia, respecto al manual de gobernanza. 2. Establecer políticas que efectivicen su labor en el área de gestión de riesgos financieros.	Políticas reglamentadas	Reglamento interno con políticas definidas.	Ocular (análisis de contenidos)	Consejo de Vigilancia
6	<i>Fortalecer el posicionamiento de las CAC en el mercado local, mediante el uso de medios electrónicos (internet) como medios de transparencia en los que se difundan informes de trabajo, perfiles de administradores, normas, políticas de calidad, entre otros.</i>	Mejorar el posicionamiento de las CAC en el mercado local, mediante procesos de transparencia de información con uso de medios electrónicos.	1. Elaborar un manual de uso de medios electrónicos en el cual se incluyan los procesos de difusión y transparencia citados en la estrategia 4. 2. Emplear la web institucional para la difusión pública de la institución.	Página web como instrumento de transparencia de información	Página web - sección de transparencia	Ocular (análisis de contenidos)	Consejo de Vigilancia

Elaborado por: Ortega Gustavo (2018)

CONCLUSIONES

- Las compañías calificadoras de riesgo, “calificadoras”, cuentan con la metodología adecuada para el análisis y la asignación de la calificación a la empresa que la solicitó, opinión independiente que se fundamenta en el análisis de estructura orgánica, sistema para la administración integral de riesgos, sistema de control interno, mercado en el cual actúa, niveles de liquidez, posición patrimonial, indicadores financieros, que permite a un tercero contar con información clara respecto de la calidad crediticia, productos orientados a la captación de depósitos vista y plazo, y eventuales cambios que se podrían presentar en su entorno.
- Las cooperativas de ahorro y crédito analizadas cuentan con información pública que se la obtiene a través de sus respectivas páginas institucionales, demostrando con ello transparencia con la gestión de intermediación desarrollada, y el uso de la información en el mercado.
- Con la implementación a nivel nacional del requerimiento para las entidades, especialmente las financieras, que cuenten con la calificación conferida por una empresa especializada, la cultura del riesgo ha tenido que implementarse en las mismas, a fin de que su calificación respecto de las del mismo peer group no se vea afectado.
- La concientización del gobierno cooperativo sobre su nivel de educación ha incidido positivamente para que sus miembros busquen la posibilidad de ser calificados como idóneos para el ejercicio de dicha función ante el organismo de control, y con dicha idoneidad poder gestionar de manera adecuada con la marcha de la entidad financiera.
- La calificación de la idoneidad para los miembros del gobierno cooperativo, si bien no es una garantía para la buena marcha de las entidades en las cuales realizan su gestión, no es menos cierto que ello ha contribuido a disminuir el impacto y la frecuencia del cierre de cooperativas por malos manejos de sus administradores.
- Con la finalidad de cuantificar y cualificar el nivel de gobernanza de las CAC en estudio, se diseñaron varios papeles de trabajo cuyo fundamento teórico versa en el Manual de Gobernanza expedido por la Internacional Consulting Consortium en el año 2016. Mediante dicho instrumento se evalúa la existencia de herramientas de gestión en la entidad, tales como normativas, políticas u otros documentos legales, que son aplicadas en su gestión administrativa. Respecto a los resultados cuantitativos, la COAC Ocus Ltda. tiene el mayor

nivel de gobernanza (208,50 de 212 puntos) de la población estudiada, mientras que la COAC Riobamba Ltda (156,50 de 212 puntos) posee la más baja. Cualitativamente todas las entidades poseen un nivel de gobernanza alto, excepto la COAC Riobamba Ltda. la cual posee un nivel medio.

- Se logró comprobar estadísticamente (mediante el coeficiente de correlación Friedman) que los procesos de Gobernanza si influyeron en el nivel de riesgos financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 con sede(s) en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, en el año 2016.
- Mediante el análisis efectuado a los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos durante el proceso investigativo, se han propuesto estrategias para el mejoramiento de la calificación de riesgos financieros de las entidades financieras, mediante el fortalecimiento de sus procesos de gobernanza.

RECOMENDACIONES

- Las hojas de trabajo definidas por el autor para el proceso de cuantificación de la gobernanza, pueden ser empleadas en la evaluación posterior de la gestión de la gobernanza, en la gestión de los riesgos financieros, o en los procedimientos de control aplicados por auditoría interna o por el Consejo de Vigilancia, convirtiéndose así en un instrumento para la mejora continua de la gobernanza.
- La consulta de la información publicada en la página de la SEPS (Productos estadísticos – Boletines) y que se encuentra segmentada por las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario, permite que el Administrador de la Cooperativa al consultarlas pueda por efecto del benchmarking generar estrategias adecuadas para la marcha de la entidad e implementar mejoras ya sea en los procedimientos del negocio, o en la redefinición de los objetivos estratégicos, con lo cual y del seguimiento oportuno a las acciones implementadas alcanzar en el tiempo mejores estándares para la entidad.
- El diseño de un plan de acción, de corto o largo horizonte de tiempo, permitirá controlar la implementación oportuna de las estrategias, entregables, los porcentajes de cumplimiento, acrecentar la responsabilidad de los diferentes responsables de los procesos para el cumplimiento de las acciones definidas. Se fortalecerá la cultura de organización, con los resultados paulatinos que vaya arrojando este esquema de trabajo controlado. Los resultados que se vayan alcanzado con el seguimiento oportuno.
- Los resultados que se vayan obteniendo bajo este nuevo esquema de administración incidirá en el marco normativo interno de la cooperativa, por lo cual las reformas que se deben implementar en las mismas ayudará a robustecer la o las diferentes políticas institucionales haciendo competitiva a la organización, además de ser observadora de los conceptos de riesgo (niveles y apetito de riesgo) que la administración quiere asumir en el nuevo o nuevos productos y servicios a ser entregados a los socios. La gestión así realizada incidirá en la percepción que el mercado local y sus socios, principalmente, tengan del nuevo enfoque que la gobernanza está dando a su institución.

BIBLIOGRAFIA

- Bank Watch Ratings. (2016). Informe de Riesgo Financiero. Obtenido de <http://www.bankwatchratings.com/>
- Boletín Governasia. (Diciembre de 2006). ¿Qué es gobernanza? ¿Y Buen gobierno? Obtenido de <https://www.casaasia.es>: <https://www.casaasia.es/governasia/boletin2/>
- Class International Rating. (27 de Abril de 2016). Informe de Calificación de Riesgo de Fortaleza Financiera COAC Riobamba Ltda. Diciembre 2015. Obtenido de <http://classinternationalrating.com>: <http://classinternationalrating.com/classhd/download/fortaleza-financiera-riobamba/?wpdmdl=4483>
- Class International Rating S.A. (04 de Febrero de 2014). Metodología de Calificación de Instituciones Financieras y Bancos. Obtenido de <http://www.classinternationalrating.com/>: <http://www.classinternationalrating.com/index.php/metodologia-de-calificacion-de-instituciones-financieras/finish/120/331>
- González Barroso, F. (2009). Gobernabilidad y Gobernanza. Las relaciones intergubernamentales: concepto y marco teórico. El contexto y concepto. Características. Modelo. Estructuras. Obtenido de <http://empleopublico.castillalamancha.es/>: http://empleopublico.castillalamancha.es/empleopublico/c/document_library/get_file?uuid=6a218564-d670-40db-9bac-21a2106b3b45&groupId=10129
- International Consulting Consortium. (2016). Instrumento de diagnóstico seguimiento, y elaboración de Manual de Procesos de Gobernanza para instituciones que trabajan en inclusión financiera. Obtenido de <http://www.proyectogif.org/>
- Launay, C. (2005). La gobernanza: Estado, ciudadanía y renovación de lo político. Origen, definición e implicaciones del concepto en Colombia. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/>: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Colombia/cinsep/20100925104922/lagobernanzaCo>

- Micro Finanza Rating. (2016). Informe de Calificación de Riesgos. Obtenido de http://www.microfinanzarating.com/index.php?option=com_content&view=article&id=330&Itemid=197&lang=es
- SEPS. (2015). ¿Qué es la SEPS? Obtenido de <http://www.seps.gob.ec>: <http://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->
- SEPS. (7 de Junio de 2016). Boletín SEPS. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec>: [http://www.seps.gob.ec/documents/20181/455927/Bolet%3ADn+SEPS+\(aprobado+07-06-2016\).pdf/2ad71b14-f191-454e-8c07-dabf5fc98e5f?version=1.0](http://www.seps.gob.ec/documents/20181/455927/Bolet%3ADn+SEPS+(aprobado+07-06-2016).pdf/2ad71b14-f191-454e-8c07-dabf5fc98e5f?version=1.0)
- SEPS. (2016). Boletines Financieros Mensuales - Junio 2016. Obtenido de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiEtben3JDVAhVLLyYKHWR4AFEQFgg2MAM&url=https%3A%2F%2Fwww.coopjep.fin.ec%2Fdocuments%2F20182%2F41029%2FS1%2B-%2BBOL2015_06%2BCOOP%2B-%2BJUN_2016.xlsm%2Fbffe3ba3-f08
- SEPS. (2016). Boletines mensuales del Segmento 1. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec>: <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?boletines-mensuales-de-segmento-1>
- SEPS. (2016). Informes de Calificadoras de Riesgos. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/564402/Calificacio%CC%81n+de+Riesgo+Segmento+1+corte+al+31+de+Diciembre+de+2016.pdf/3041ac3e-5173-4123-a6b1-c9dab5c68c14>
- Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana. (2016). Informe de Calificación de Riesgo JEP Junio 2016. Obtenido de <http://www.scrila.fin.ec/>: http://www.scrila.fin.ec/PDFMF/Coop_JEP_/Coop_JEP_Informe_2016-06.pdf
- Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana. (2016). Informes de Calificación de Riesgos - Instituciones Financieras. Obtenido de <http://www.scrila.fin.ec/>
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (30 de Noviembre de 2009). MUS Aspectos de Diseño, Aplicación, Próximos Pasos. Obtenido de <http://www.fitproper.com/>: http://www.fitproper.com/documentos/Ecuador/MUS_Presentacion_Autoridades.pdf
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2009). Calificaciones de Riesgo Inst. Financieras 2013. Obtenido de <http://www.superbancos.gob.ec/>: http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=3180&vp_tip=2

- Micro Finanza Rating. (2016). Informe de Calificación de Riesgos. Obtenido de http://www.microfinanzarating.com/index.php?option=com_content&view=article&id=330&Itemid=197&lang=es
- SEPS. (2015). ¿Qué es la SEPS? Obtenido de <http://www.seps.gob.ec:>
<http://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->
- SEPS. (7 de Junio de 2016). Boletín SEPS. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec:>
[http://www.seps.gob.ec/documents/20181/455927/Bolet%C3%ADn+SEPS+\(aprobad+07-06-2016\).pdf/2ad71b14-f191-454e-8c07-dabf5fc98e5f?version=1.0](http://www.seps.gob.ec/documents/20181/455927/Bolet%C3%ADn+SEPS+(aprobad+07-06-2016).pdf/2ad71b14-f191-454e-8c07-dabf5fc98e5f?version=1.0)
- SEPS. (2016). Boletines Financieros Mensuales - Junio 2016. Obtenido de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiEtben3JDVAhVLLyYKHWR4AFEQFgg2MAM&url=https%3A%2F%2Fwww.coopjep.fin.ec%2Fdocuments%2F20182%2F41029%2FS1%2B-%2BBOL2015_06%2BCOOP%2B-%2BJUN_2016.xlsm%2Fbffe3ba3-f08
- SEPS. (2016). Boletines mensuales del Segmento 1. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec:>
<http://www.seps.gob.ec/estadisticas?boletines-mensuales-de-segmento-1>
- SEPS. (2016). Informes de Calificadoras de Riesgos. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/564402/Calificacio%CC%81n+de+Riesgo+Segmento+1+corte+al+31+de+Diciembre+de+2016.pdf/3041ac3e-5173-4123-a6b1-c9dab5c68c14>
- Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana. (2016). Informe de Calificación de Riesgo JEP Junio 2016. Obtenido de <http://www.sclra.fin.ec:>
http://www.sclra.fin.ec/PDFMF/Coop_JEP_/Coop_JEP_Informe_2016-06.pdf
- Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana. (2016). Informes de Calificación de Riesgos - Instituciones Financieras. Obtenido de <http://www.sclra.fin.ec/>
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (30 de Noviembre de 2009). MUS Aspectos de Diseño, Aplicación, Próximos Pasos. Obtenido de [http://www.fitproper.com/:](http://www.fitproper.com/)
http://www.fitproper.com/documentos/Ecuador/MUS_Presentacion_Autoridades.pdf
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2009). Calificaciones de Riesgo Inst. Financieras 2013. Obtenido de <http://www.superbancos.gob.ec:>
http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=3180&vp_tip=2



ANEXOS

IF013	MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	10,28	8,01	2,83	6,96	11,81	5,26	4,21	6,83
	COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA (1)								
IF808	COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL PRIORITARIO	120,71	47,08	154,55	55,80	17,13	107,26	45,16	59,15
IF809	COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	70,72	66,16	126,57	137,80	121,12	145,87	116,09	90,20
IF810	COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	55,18	65,21	105,14	48,24	0,00	117,26	68,41	73,27
IF811	COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROCREDITO	77,17	77,31	99,94	124,01	101,31	101,50	36,24	91,82
IF1452	COBERTURA DE LA CARTERA CREDITO PRODUCTIVO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IF1453	COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO COMERCIAL ORDINARIO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO	138,40	0,00	0,00	176,98	0,00	0,00	0,00	212,26
	COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE INTERES PUBLICO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IF016	COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	73,46	71,31	108,92	120,76	100,91	116,19	92,05	93,90
	EFICIENCIA MICROECONOMICA								
IF123	GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	5,68	5,71	4,65	4,58	6,21	4,20	5,34	4,92
IF1111	GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	114,18	102,17	106,30	85,11	95,70	66,88	87,41	84,08
IF202	GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO	2,84	2,48	2,50	2,25	2,57	1,98	1,68	2,20

	RENTABILIDAD								
IF295	RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	4,37	4,65	9,96	7,33	6,28	13,04	3,79	7,87
IF293	RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	0,56	0,50	1,58	0,96	1,17	2,38	0,84	1,19
	INTERMEDIACION FINANCIERA								
IF049	CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	93,50	92,51	94,24	82,28	108,45	101,39	114,75	97,73
	EFICIENCIA FINANCIERA								
	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	-5,54	-1,14	-1,73	6,14	1,50	11,42	3,48	6,16
IF314	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	-0,71	-0,12	-0,28	0,80	0,28	2,08	0,77	0,93
	RENDIMIENTO DE LA CARTERA								
IF408	COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL PRIORITARIO POR VENCER	10,09	10,76	10,80	11,03	10,67	10,95	11,09	10,67
IF409	COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER	15,11	14,96	14,44	13,79	13,61	13,88	14,95	14,36
IF410	COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER	10,35	10,59	10,13	10,77	0,00	10,73	10,57	10,48
IF411	COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER	21,53	20,32	17,93	19,71	19,48	19,62	15,60	19,10
IF1444	COBERTURA DE LA CARTERA CREDITO PRODUCTIVO POR VENCER	0,00	9,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,68
IF1445	COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO COMERCIAL ORDINARIO POR VENCER	199,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	160,58
	COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO POR	12,71	14,72	0,00	15,42	0,00	0,00	14,76	13,11

	VENCER								
	COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE INTERES PUBLICO POR VENCER	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO POR VENCER	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IF1446	CARTERAS DE CRÉDITOS REFINANCIADAS	6,81	3,93	0,00	12,29	0,00	0,00	5,73	16,16
IF412	CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	8,72	2,63	0,00	13,03	0,00	15,26	0,86	18,28
IF407	CARTERA POR VENCER TOTAL	16,19	16,71	15,52	16,07	18,75	14,89	14,07	15,95
	LIQUIDEZ								
IF1112	FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	22,06	37,39	28,74	23,36	24,53	26,80	30,59	24,30
	VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO								
IF113	CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS) (4)	15,68	14,62	-1,10	-7,18	-0,44	-3,12	1,23	2,03
	CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	60,37	52,10	12,92	35,89	49,91	20,54	15,38	34,50
IF041	FK = (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES	12,56	10,68	15,30	13,19	18,37	18,29	21,66	14,98
IF111	FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES)	111,44	107,19	103,86	103,04	105,33	103,05	110,84	106,94
IF112	INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI	11,27	9,96	14,73	12,80	17,44	17,75	19,54	14,01

Fuente: (SEPS, 2016)

Anexo 1. Estado Financiero – COACs del Segmento 1 con sedes en Riobamba – al 30 de Junio de 2016 (en miles de dólares)

CODIGO CUENTA	29 DE OCTUBRE	COOPROGRESO	RIOBAMBA	OSCUS	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	POLICIA NACIONAL	TOTAL IER PISO
1 ACTIVO	337.093,19	336.096,14	243.579,36	267.054,23	165.683,20	136.082,22	438.580,66	5.664.355,65
11 FONDOS DISPONIBLES OPERACIONES	38.451,26	57.892,73	38.113,40	36.102,62	21.502,38	19.965,26	60.602,99	719.936,67
12 INTERFINANCIERAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13 INVERSIONES	41.394,67	41.770,46	27.447,80	57.892,03	21.390,45	23.375,40	10.137,46	695.455,14
14 CARTERA DE CREDITOS DEUDORES POR	234.008,2467	220.853,61	170.389,99	163.888,48	114.516,16	88.249,40	331.006,24	3.965.733,38
15 ACEPTACIONES	0,0000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16 CUENTAS POR COBRAR BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA	5.323,6968	6.701,55	1.400,60	2.059,69	1.535,02	923,12	3.087,11	67.649,81
17 INSTITUCION	844,0997	98,64	121,02	574,50	0,00	45,26	509,27	13.657,46
18 PROPIEDADES Y EQUIPO	9.980,2874	4.073,60	4.977,51	4.445,53	5.730,20	2.879,59	13.761,32	135.182,41
19 OTROS ACTIVOS	7.090,9364	4.705,55	1.129,03	2.091,38	1.009,00	644,17	19.476,26	66.740,78
1 TOTAL ACTIVO	337.093,1893	336.096,14	243.579,36	267.054,23	165.683,20	136.082,22	438.580,66	5.664.355,65
4 GASTOS	22.773,58	22.186,28	15.677,32	15.430,88	12.243,10	8.281,69	23.634,40	348.286,16
TOTAL ACTIVO Y GASTOS	359.866,77	358.282,43	259.256,68	282.485,11	177.926,30	144.363,91	462.215,07	6.012.641,81
2 PASIVO OBLIGACIONES CON EL	293.055,01	299.270,21	203.121,73	231.103,86	133.970,01	110.422,02	342.591,28	4.791.542,40
21 PUBLICO OPERACIONES	271.710,22	253.253,32	186.716,13	220.616,45	129.979,17	98.708,65	300.078,04	4.438.941,61
22 INTERBANCARIAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
23 OBLIGACIONES	300,21	0,00	62,99	0,00	0,00	0,00	0,00	677,69

	INMEDIATAS								
	ACEPTACIONES EN								
24	CIRCULACION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25	CUENTAS POR PAGAR	9.651,34	6.781,54	6.189,15	5.623,20	3.055,21	2.654,51	7.347,65	123.003,06
	OBLIGACIONES								
26	FINANCIERAS	11.381,67	39.142,36	10.131,42	4.634,27	922,34	8.472,00	22.461,70	207.024,24
27	VALORES EN CIRCULACION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
29	OTROS PASIVOS	11,56	92,98	22,04	229,94	13,29	586,87	12.703,89	21.895,80
2	TOTAL PASIVO	293.055,01	299.270,21	203.121,73	231.103,86	133.970,01	110.422,02	342.591,28	4.791.542,40
3	PATRIMONIO	43.098,87	36.003,43	38.553,44	34.679,10	30.756,06	24.088,32	94.245,34	839.446,06
31	CAPITAL SOCIAL	19.226,29	23.119,17	19.637,26	10.845,09	12.101,89	6.489,14	75.315,59	394.364,62
33	RESERVAS	23.557,93	10.309,21	17.241,60	22.408,98	16.355,38	15.304,03	17.498,37	404.009,61
	OTROS APORTES								
34	PATRIMONIALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9.733,13
	SUPERAVIT POR								
35	VALUACIONES	974,97	2.225,77	1.674,59	1.425,04	2.298,79	2.295,15	1.431,38	30.763,94
36	RESULTADOS	-660,31	349,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	574,77
3	TOTAL PATRIMONIO	43.098,87	36.003,43	38.553,44	34.679,10	30.756,06	24.088,32	94.245,34	839.446,06
	TOTAL PASIVO Y								
	PATRIMONIO	336.153,89	335.273,64	241.675,18	265.782,96	164.726,08	134.510,34	436.836,62	5.630.988,46
5	INGRESOS	23.712,89	23.008,79	17.581,50	16.702,15	13.200,23	9.853,57	25.378,45	381.653,35
	TOTAL PASIVO,								
	PATRIMONIO E INGRESOS	359.866,77	358.282,43	259.256,68	282.485,11	177.926,30	144.363,91	462.215,07	6.012.641,81
	CUADRE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	CUENTAS CONTINGENTES	0,00	3.479,63	0,00	2.141,59	0,00	0,00	746,61	12.871,93
61	DEUDORAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	161,07
64	ACREEDORAS	0,00	3.479,63	0,00	2.141,59	0,00	0,00	746,61	12.710,86
7	CUENTAS DE ORDEN	1.067.757,07	761.208,37	528.323,09	522.125,53	497.804,87	373.494,21	735.435,60	14.597.943,48
	CUENTAS DE ORDEN								
71	DEUDORAS	191.620,42	145.399,70	23.443,38	119.755,48	22.577,71	50.094,79	119.658,61	1.949.377,75

CUENTAS DE ORDEN									
74 ACREEDORAS	876.136,65	615.808,66	504.879,71	402.370,05	475.227,16	323.399,42	615.776,99	12.648.565,73	

Fuente: (SEPS, 2016)

Anexo 2. Papeles de trabajo, cuantificación de la gobernanza Cooperativas de Ahorro y Crédito

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
CONDICIONES GENERALES	1. Objetivos de la Organización	Establecimiento de objetivos.	Documento de Constitución				
		Indicadores de gestión y desempeño.	Plan de trabajo del Órgano de Dirección				
		Metas mesurables					
	TOTAL						
PILAR I: DERECHOS DE PROPIEDAD	1. Paridad de Trato	Igualdad de Convocatoria	Documento de Constitución				
		Igualdad en la recepción de información para reuniones	Documento de Constitución				
		Igualdad de condiciones en la votación y toma de decisiones	Documento de Constitución				
	2. Mecanismos de solución de controversias	Mecanismos de solución extrajudiciales	Documento de Constitución				
	3. Derecho de información y comunicación	Derecho de los socios o asociados a solicitar y recibir información	Documento de Constitución				
		Mecanismos, responsables y medios para opinar sobre el desarrollo, resultados, cumplimientos de objetivos					
		Mecanismos, responsables y medios para el funcionamiento de la asamblea general	Documento de Constitución y/o reglamento de la Asamblea General				
		Mecanismos, responsables y medios para atender requerimientos de información	Documento de Constitución, reglamento de la Asamblea General y/o Política de Información				
	4. Afectación del derecho de los socios o asociados	Afectación del derecho de los socios o asociados	Documento aprobado por la Alta Dirección				
	5. Asamblea General	Aprobación de las retribuciones del Órgano de Dirección	Documento de Constitución				
		Aprobación de la gestión social de la organización					

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
		Aprobación de los estados financieros					
		Nombramiento de auditores externos					
		Nombramiento y cese de los miembros del Órgano de Dirección					
	6. Reglamento de la Asamblea General	Reglas, procedimientos y mecanismos para funcionamiento de la asamblea	Documento de Constitución y reglamento de la Asamblea General				
	7. Mecanismos de convocatoria	Mecanismos de convocatoria que procuren la participación de sus Socios o Asociados	Documento de Constitución y/o reglamento de la Asamblea General				
		Contenido de la convocatoria					
	8. Reglas de votación y registro de miembros	Mecanismos de votación	Documento de Constitución y/o reglamento de la Asamblea General				
	9. Introducción de puntos de agenda	Mecanismos para introducción de puntos de agenda	Documento de Constitución o reglamento de la Asamblea General				
		Procedimientos para aceptar o denegar propuestas de inclusión de puntos de agenda					
	10. Derecho de voto	Derecho de voto	Documento de Constitución				
Procedimientos para el ejercicio de derecho de voto		Documento de Constitución y/o reglamento de la Asamblea General					
TOTAL							

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
PILAR II: ÓRGANO DE DIRECCIÓN	11. Funciones y competencias	Aprobación y monitoreo de la estrategia corporativa	Documento de Constitución y/o reglamento del Órgano de Dirección				
		Proponer la política u otro documento que aborde las reglas para la desingación, remuneración, evaluación y cese del Órgano de Dirección					
		Proponer y aprobar la política para la designación, remuneración, evaluación y cese del Ejecutivo Principal					
		Identificar los principales riesgos en la organización y aprobar la política de administración de riesgos					
		Ser el medio de comunicación entre el órgano máximo y la Organización					
		Establecer supervisar el cumplimiento de las medidas necesarias para el cumplimiento de la prácticas de Gobernanza implementadas					
		Supervisar el cumplimiento de las normas éticas y de conducta adoptadas por la Organización.					
		Administrar los conflictos de interés que se produzcan en su interior, con el órgano máximo y con la Organización.					
		Asegurar el cumplimiento de las normas internas y externas					
		Supervisar los sistemas de control interno relacionados con los reportes financieros					
		Aprobar y revisar periódicamente el plan de sucesión de cargos críticos					
				Reglas de conformación del Órgano de Dirección	Reglamento aprobado por el Órgano de Dirección		

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
	12. Reglamento del Órgano de Dirección	Reglas para el proceso de convocatorias					
		Reglas para la designación y remoción de directores					
		Establecer perfiles de directores					
		Reglas para la periodicidad de reuniones					
		Reglas para la elaboración de la agenda					
		Reglas para el ejercicio del derecho de información					
		Responsabilidades frente a la Organización y la Asamblea General					
		Funciones del Presidente, secretario o cualquier otra designación que se haya establecido					
	13. Conformación del Órgano de Dirección	Número impar mínimo y máximo de los miembros del Órgano de Dirección considerando la dimensión de la organización	Documento de Constitución				
		Obligación de mayoría de Directores independientes					
		Prohibición de designación de Directores alternos o suplentes					
		Perfiles para miembros al Órgano de Dirección, que reflejan las especialidades y competencias	Reglamento del Órgano de Dirección				
	14. Nombramiento y reelección de directores	Facultad de la Asamblea General de nombrar y reelegir los directores	Documento de Constitución y/o reglamento del Órgano de Dirección				
		Responsabilidad del Órgano de Dirección o comité de nominación y retribuciones, o el que haga sus veces, de participar en el proceso de identificación, evaluación y propuesta	Reglamento del Órgano de Dirección				

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
		de candidatos a miembros del Órgano de Dirección					
		Responsabilidad del comité de nominación y retribuciones, o el que haga sus veces, de establecer los requisitos, perfiles y competencias para candidatos de directores	Reglamento del Órgano de Dirección o reglamento del comité de nominación y retribuciones				
	15. Desvinculación de directores	Causales de cese de los miembros del Órgano de Dirección. Dichas causales deben incluir como mínimo aspectos relacionados al daño o perjuicio al prestigio de la Organización.	Documento de Constitución y reglamento del Órgano de Dirección.				
		Responsabilidad del Órgano de Dirección de proponer la desvinculación de alguno de sus miembros, previo informe favorable.	Documento de Constitución y/o reglamento del Órgano de Dirección.				
		Responsabilidad del director de poner a disposición su cargo cuando deje de cumplir las condiciones por las que fue designado o existan causales que limiten o impidan su desempeño como director.	Documento de Constitución y/o reglamento del Órgano de Dirección				
	16. Retribución del Órgano de Dirección	Contar con una política de retribución del Órgano de Dirección u otro documento aprobado por la Asamblea General a propuesta por el comité de nombramiento y retribuciones.	Política de retribución aprobada por la Asamblea General				
		Retribución que abarque componentes fijos y variables, en función al desempeño y consecución de objetivos económicos o sociales de la organización	Política de retribución aprobada por la Asamblea General.				

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
		Publicación de la política de retribución y retribución global del Órgano de Dirección.	Informe/memoria anual de la Organización, página web				
	17. Evaluación del Órgano de Dirección	Autoevaluación anual del conjunto e individual del Órgano de Dirección	Reglamento del Órgano de Dirección				
		Autoevaluaciones de asesor externo	Reglamento del Órgano de Dirección				
	18. Deberes y derechos del Órgano de Dirección	Acceder y recibir toda la información	Documento de Constitución y reglamento del Órgano de Dirección.				
		Contar con asesoría externa					
		Recibir una retribución por el ejercicio de su cargo.					
		Acceder a inducción					
		Cumplir con las normas internas y externas que regulan a la Organización.					
		Obrar de buena fe y en interés de la Organización.					
		No realizar actividades que impliquen competencia con la Organización.					
		Guardar reserva sobre la información confidencial durante y después del cese a su cargo.					
		No usar los activos de la Organización con fines personales					
		Responsabilidad del Órgano de Dirección frente a la Organización.					
	19. Reuniones del Órgano de Dirección	Aprobación del plan anual de trabajo.	Documento de Constitución y reglamento del Órgano de Dirección.				
		Poner a disposición del Órgano de Dirección medios para realizar reuniones no presenciales.					
		Convocar invitados a las reuniones					
	20. Política de delegación de facultades	Delegación de facultades a favor de comités de apoyo del Órgano de Dirección.	Política u otro documento de delegación de facultades				

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
		Delegación de facultades al Ejecutivo Principal	aprobado por el Órgano de Dirección.				
		Delegación de facultades a miembros de Alta Gerencia.					
	21. Comités del Órgano de Dirección	Presidencia del comité por directores independientes	Documento de Constitución y reglamento del Órgano de Dirección.				
		Designar comités especializados.	Reglamento del Órgano de Dirección y/o reglamento del comité.				
				TOTAL			

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
PILAR III: GESTIÓN	22. El rol del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia	El rol del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia	Documento de Constitución, reglamento de organización y funciones.				
		Liderazgo del Ejecutivo Principal en el proceso de asimilación de estándares de Gobernanza.	Documento de Constitución reglamento de organización y funciones, y manual de organización y funciones.				
		Autonomía de la Ejecutivo Principal y Alta Gerencia respecto del Órgano de Dirección.					
		Principios de lealtad, diligencia y reserva que guían la actuación del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia.	Documento de Constitución y Normativa Interna.				
		Separación de cargos del presidente del Órgano de Dirección y Ejecutivo Principal.					
	23. Relacionamiento con Grupos de Interés	Responsabilidad del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia de garantizar una relación sostenible a largo plazo con los Grupos de Interés.	Reglamento de organización y funciones o política de relacionamiento con Grupos de Interés.				
		Responsabilidad del Ejecutivo Principal de identificar los Grupos de Interés, sus expectativas y potencial de incidencia en la Organización.	Política de relacionamiento con Grupos de Interés.				
		Definición de actividades de responsabilidad social.					
		Responsabilidad de supervisar las prácticas de relacionamiento con Grupos de Interés.					
	24. Compromiso con los clientes y	Lineamientos para la prevención de sobreendeudamiento.	Reglamento del Órgano de Dirección o documento				
		Lineamientos para el trato justo de clientes.					

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
	la Inclusión Financiera	Lineamientos para la transparencia.	aprobado por Órgano de Dirección				
		Lineamientos para la solución de reclamos.					
		Reconocimiento de las personas excluidas entre sus Grupos de Interés.					
	25. Trato responsable del personal	Política interna de recursos humanos.	Acuerdo del Órgano de Dirección.				
		Formación específica en atención a las funciones a desempeñar.	Programas de inducción y capacitación.				
		Exigibilidad de una compensación acorde con las funciones y responsabilidades asumidas y el desempeño económico y social de la Organización.	Criterios para la determinación de la remuneración.				
		Procedimiento para monitoreo de la satisfacción del personal (clima laboral).	Mediciones de clima laboral, análisis de la rotación y retención del personal.				
		Obligación de la Alta Gerencia de alentar el involucramiento activo del Personal en el proceso de mejora de Gobernanza.	Sesiones informativas y divulgación del plan anual de Gobernanza.				
		Mecanismos para que el personal brinde retroalimentación del proceso de Gobernanza	Difusión de mecanismos de comunicación con las instancias ejecutivas responsables.				
	26. Plan de sucesión	Implementación de un plan de sucesión para cargos críticos.	Criterios para la identificación de cargos críticos, perfiles de cargos críticos, formatos de evaluación ad hoc.				
		Selección de candidatos que considera entre sus criterios la experiencia e idoneidad profesional.	Perfiles de cargos críticos.				
		Distinción entre sucesión planificada y contingente.	Perfil para sucesos a largo plazo y criterios para la				

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
			selección de sucesores interinos contingentes.				
	27. Política de remuneración	Establecimiento de una política de remuneración.	Criterios definidos para la determinación de la remuneración del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia.				
		Combinación de componente variable y fijo que incentive la generación sostenible de valor.	Criterios para la determinación de remuneración variable.				
	28. Evaluación del desempeño	Evaluación anual del desempeño de Alta Gerencia.	Criterios de evaluación.				
		Criterios de evaluación.	Acuerdo del Órgano de Dirección.				
		Retroalimentación individualizada respecto a los resultados de la evaluación.	Reuniones individuales.				
	29. Comité de nombramiento y retribuciones	Proponer al Órgano de Dirección la política de selección de miembros de la Alta Gerencia y del Órgano de Dirección.	Acuerdo del Órgano de Dirección.				
		Velar por el cumplimiento y transparencia de la política de selección de miembros de la Alta Gerencia y del Órgano de Dirección.					
		Someter a consideración del Órgano de Dirección la política de retribución de la Organización de los miembros de Alta Gerencia y del Órgano de Dirección.					
		Velar por el cumplimiento y transparencia de la política de retribución de la Organización de los miembros de Alta Gerencia y del Órgano de Dirección.					
		Informar al Órgano de Dirección aquellos casos de sus miembros incurran en las causales de cese a su cargo.					
		Formular el plan de sucesión de del Ejecutivo Principal y de la Alta Gerencia.					

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
			TOTAL				

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
PILAR IV: CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN DE RIESGOS	30. Sistema de control	Las funciones del Ejecutivo Principal y demás miembros de la Alta Gerencia reconocen, entre sus responsabilidades, el deber de estructurar el sistema de control.	Reglamento de organización y funciones, manual de organización y funciones del Ejecutivo Principal.				
		Responsabilidad del Órgano de Dirección de velar por la existencia de un sistema de control interno y externo.	Acuerdo del Órgano de Dirección.				
		El sistema de control interno explicita que el mismo busca asimilar un enfoque preventivo y proactivo en la gestión de riesgos.	Difusión interna y capacitación.				
		El sistema de control interno indica que la Organización debe contar con un sistema de información plenamente funcional.	Sistema de información ad hoc.				
		Existen mecanismos y procedimientos específicos para la prevención de actividades delictivas.	El sistema de control define señales de alerta y mecanismos (protocolos) de acción.				

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
		Responsabilidad del Órgano de Dirección de monitorear el sistema de control interno y externo.	Acuerdo del Órgano de Dirección.				
	31. Comité de auditoría	Contar con un comité de auditoría conformado por directores con experiencia en contabilidad, auditoría y gestión de riesgos.	Acuerdo del Órgano de Dirección o reglamento de comité de auditoría.				
		Proponer al Órgano de Dirección el o los candidatos para auditor interno, así como su revocación o reelección, estableciendo los criterios para su remuneración.					
		Proponer al Órgano de Dirección el o los candidatos para auditor externo, así como su revocación o reelección, estableciendo los criterios para su remuneración.					
		Supervisar los servicios de auditoría externa.					
		Recibir y explicar, en caso de observaciones, el informe de auditoría externa.					
		Supervisar el cumplimiento de la normativa externa e interna de la Organización, en especial el cumplimiento del código de ética y la eficacia del sistema de denuncias.					
		Conocer y evaluar el proceso de información financiera.					

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO				
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES	
		Revisar el plan anual de trabajo de auditoría interna y el informe anual de actividades.						
		Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna.						
		Recibir información periódica sobre las actividades de la función de auditoría interna.						
		Monitorear el cumplimiento del código de ética y la eficacia del sistema de denuncias anónimas de la Organización.						
	32. Auditoría interna		Existencia de un responsable de auditoría interna, definido en función al tamaño de la organización y la complejidad de sus Operaciones.	Reglamento de organización y funciones.				
			Responsable de auditoría interna desarrolla sus funciones gozando de autonomía e independencia y obedece a los principios de diligencia y reserva.					
			Responsabilidad de auditoría interna del análisis de la fiabilidad de la información financiera y operativa.					
			Responsabilidad de auditoría interna de la constatación de la aplicación de la Normativa Interna.					
			Responsabilidad de auditoría interna de la verificación del cumplimiento normativo.					

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
		Responsable de la auditoría interna de reportar directamente al Órgano de Dirección.					
		Responsabilidad del Órgano de Dirección de nombrar al y/o cesar al auditor interno.					
	33. Auditoría externa	Contar con estados financieros auditados por auditor externo independiente.	Política de auditorías externas.				
		Responsabilidades de la sociedad de auditoría externa.					
		Independencia del auditor externo y su equipo.					
		Políticas para la rotación del auditor externo.					
		Proceso definido para la selección, retribución y sustitución del auditor externo.					
		Relevación de otros servicios distintos a la auditoría por parte del auditor externo.	Plan de contrataciones o asesorías a la Organización.				
		Deber de los auditores externos de informar directamente al Órgano de Dirección.	Reportes ad hoc.				
	34. Gestión integral de riesgos	Aprobación de la política de gestión integral de riesgos.	Acuerdo del Órgano de Dirección.				
		Implementación del sistema de gestión integral de riesgos.	Procesos, procedimientos, roles y responsabilidades para la gestión integral de riesgos.				
		Seguimiento de la gestión integral de riesgos.	Reportes ad hoc.				
		Evaluación periódica del sistema de gestión integral de riesgos.					

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
	35. Comité de riesgos	Designación del comité de riesgos.	Acuerdo del Órgano de Dirección o reglamento de comité de riesgos.				
		Responsabilidad de proponer, evaluar y revisar la política de administración de riesgos de la Organización del comité.					
		Responsabilidad del comité de proponer, evaluar, revisar y aprobar la metodología y modelos para identificar, medir, monitorear, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos que afronta la Organización.					
		Responsabilidad del comité de informar al Órgano de Dirección sobre los riesgos a los que se encuentra expuesta la Organización y las medidas adoptadas para su administración, así como, realizar las recomendaciones correspondientes.					
	36. Cumplimiento de obligaciones y compromisos	Contar con un mapa de sus obligaciones normativas.	Mapa de obligaciones y compromisos.				
		Establecer compromisos con sus Grupos de Interés.					
		Establecimiento de instancia responsable de realizar el seguimiento y monitoreo de las obligaciones y compromisos.	Acuerdo del Órgano de Dirección.				
TOTAL							

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
PILAR V: ÉTICA Y CONFLICTO DE INTERÉS	37. Código de ética	Contar con un código de ética vinculante a todos sus miembros y que regule la ética y conflicto de interés en la organización, aprobación de los valores y principios éticos; así como, los principios relacionados a la prevención de lavado de activos, manejo de la información, responsabilidad social y con el medio ambiente.	Código de ética aprobado por el Órgano de Dirección.				
		Aprobación de programas de capacitación relacionados al código de ética o que aborden los temas de ética y conflicto de interés por el Ejecutivo Principal.					
		Obligación del Órgano de Dirección de supervisar el cumplimiento del código de ética.					
	38. Conflicto de interés	Aprobación de políticas para prevenir, detectar manejar y revelar conflicto de interés (política de manejo de conflicto de interés).	Documento de Constitución, reglamento del Órgano de Dirección y/o código de ética.				
		Comunicación y abstención de los directores en caso de conflicto de interés.					

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
		Supervisión de la política de conflicto de interés.					
		Obligación del Órgano de Dirección de administrar los conflictos de interés que surjan en su interior.	Reglamento del Órgano de Dirección o comité de auditoría, código de ética y/o política de conflicto de interés.				
		Aprobación de políticas entre partes vinculadas.	Documento de Constitución y/o reglamento del Órgano de Dirección.				
	39. Operaciones con partes vinculadas	Obligación de, los directores, los miembros de las instancias de supervisión o fiscalización, el Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia, de comunicar a la Organización sobre las relaciones directas e indirectas que mantengan entre ellos, con la Organización, Socios o Asociados, Ejecutivo Principal, Alta Gerencia, proveedores, clientes o cualquier otro Grupo de Interés.	Documento de Constitución, reglamento del Órgano de Dirección y/o política de operaciones con partes vinculadas.				
	40. Canales de denuncia	Mecanismos mediante los que se reciben denuncias.	Código de ética.				
		Establecer un responsable independiente para recibir y gestionar las denuncias.					
TOTAL							

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
PILAR VI: TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN	41. Política de información	Establecer criterios para la clasificación del carácter confidencial o reservado de la información.	Política de Información o cualquier documento interno aprobado por el Órgano de Dirección.				
		Definición de responsable de atender las solicitudes de información de sus Grupos de Interés.					
		Pautas para el manejo de información confidencial o reservada.					
		Medios y procedimientos para la difusión diferenciada de información a los Grupos de Interés.					
		Procedimiento de supervisión de cumplimiento de la política de información					
	42. Información de acceso público	Revelación de objetivos de la Organización.	La política de Información o cualquier documento interno aprobada por el Órgano de Dirección.				
		Revelación del Documento de Constitución.					
		Revelación de la estructura de propiedad y organización.					
		Revelación de las hojas de vida, perfiles y criterios para la remuneración de los miembros del Órgano de Dirección, el Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia.					

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
		Revelación del reglamento de la Asamblea General.					
		Revelación del reglamento de Órgano de Dirección.					
		Relevación de pertenencia a órganos de dirección de otras organizaciones.					
		Revelación de la memoria anual o informe de gestión.					
		Revelación del informe de Gobernanza.					
		Revelación de factores de riesgo que afectan la operación de la organización.					
		Revelación de información necesaria para la contratación de sus productos o servicios (costo del producto, periodo de vencimiento, entre otros).					
	43. Transacciones entre partes relacionadas	Presentación de informes sobre acuerdos de operaciones entre partes relacionadas.	Informes sobre acuerdos de operaciones entre partes relacionadas.				
	44. Transparencia contractual	Obligación de explicar las condiciones en las que se contratan los productos o servicios.	Política de información aprobada por el Órgano de Dirección o Normativa Interna.				
		Obligación que los contratos financieros no contemplan cláusulas y condiciones carentes de equidad o que incluyan cobros aleatorios y/o facultades de decisión e interpretación unilateral.					
	45. Informe de Gobernanza y desempeño social	Informe anual de Gobernanza y desempeño social.	Política o Normativa Interna aprobada por el Órgano de Dirección estableciendo adopción de Buenas Prácticas.				
TOTAL							

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
APLICABLES CAC	C1. Asamblea General	Aprobación de política de retención y distribución de excedentes.	Documento de Constitución y/o reglamento de la asamblea.				
		Aprobación de mecanismos de solución de controversias al interior de la cooperativa.					
		Designación de los miembros del consejo de vigilancia.					
		Fijación de la retribución de los miembros del consejo de vigilancia.					
	C2. Derecho de postulación a distintos órganos de la organización	Derecho de postulación.	Documento de Constitución.				
		Requisitos para ser miembro de los órganos de la Organización.	Documento de Constitución y/o reglamento de la Asamblea General.				
		Capacitación permanente de los principios y valores organizacionales y documentos internos vigentes.					
	C3. Derecho de renuncia del Socio o Asociado	Derecho de renuncia del Socio y Asociado.	Documento de Constitución.				
	C4. Reparto de excedentes	Derecho de los Socio o Asociados de recibir excedentes.	Documento de Constitución, Reglamento de la				

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
			Asamblea General y/o política de retención y distribución de excedentes.				
	C5. Consejo de vigilancia	Verificar que las operaciones se rijan de acuerdo a normas interna y externas que la regulan.	Documento de Constitución de la cooperativa.				
		Velar para que los actos del Órgano de Dirección, Ejecutivo Principal, plana gerencial y comités se ajusten a las normas internas y externas que la regulan.					
		Realizar las labores mínimas de auditoría o que tienen relación con la unidad de auditoría interna.					
		Informar al Órgano de Dirección sobre el grado de cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, problemas de control y administración interna detectados.					
		Informar al Órgano de Dirección sobre el seguimiento de las medidas correctivas implementadas en función de las evaluaciones realizadas.					
		Evaluar permanentemente que su desempeño y el de los auditores externos con respecto a las necesidades de la organización.					
		Revisar periódicamente la calidad de los servicios que se otorga a los asociados de la cooperativa.					
		Recomendar mejoras a la calidad de los servicios que se otorga a los asociados.					
		Recibir quejas de los asociados.					

PILAR	ESTÁNDAR	COMPONENTE	HERRAMIENTA	CUMPLIMIENTO			
				TOTAL	PARCIAL	NULO	OBSERVACIONES
		Efectuar investigaciones por quejas de asociados.					
		Dar a conocer los resultados de las investigaciones de quejas de los asociados.					
		Dar soluciones para resolver las quejas de los asociados.					
	C6. Relación del consejo de vigilancia y comités del Órgano de Dirección	Coordinar en caso de superposición de funciones entre el consejo de vigilancia y los comités del Órgano de Dirección.	Documento de Constitución de la cooperativa o reglamento del consejo de vigilancia.				
	C7. Composición del consejo de vigilancia	Designación de los miembros del consejo de vigilancia.	Documento de Constitución de la cooperativa.				
	C8. Funcionamiento del consejo de vigilancia	Procedimientos y mecanismos para el funcionamiento del consejo de vigilancia.	Documento aprobado por el consejo de vigilancia o la Asamblea General.				
	C9. Retribución del consejo de vigilancia	Fijación de la retribución de los miembros del consejo de vigilancia.	Documento de Constitución.				
		Divulgación de la retribución global del consejo de vigilancia.					
	C10. Informe anual del consejo de vigilancia	Publicación de informe de actividades y resultados del consejo de vigilancia.	Documento aprobado por el consejo o la Asamblea General.				
	TOTAL						

Anexo 3. Acuerdo de Confidencialidad COAC 29 de Octubre



Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre
www.29deoctubre.fin.ec

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD DE INFORMACION

ESTE ACUERDO (el “Acuerdo”) se celebra entre _____, en lo posterior referida como “la Parte Receptora” una compañía constituida bajo las leyes del Ecuador con domicilio en _____, representada legalmente por el señor _____ en su calidad de _____, y por otra parte el señor Economista Edwin Egúez Lupera, Gerente General de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre en lo posterior referida como “la Parte Reveladora”, con domicilio en Quito, Ecuador, en este día _____.

En consideración de las mutuas promesas y estipulaciones contenidas en este Acuerdo, la revelación de información confidencial o secreta a la cual tendrán acceso funcionarios de la parte receptora, se regula como sigue:

1. Información Confidencial y Materiales

a) El término “Información Confidencial” significa, para efectos de este acuerdo, información no divulgada que la Parte Reveladora ha designado como restringida, confidencial o secreta y que, bajo las circunstancias que rodeen la revelación, deberá ser tratada como confidencial, conforme con las estipulaciones constantes del capítulo VII de la Ley de Propiedad Intelectual publicada en el Registro Oficial N. 320, el 19 de mayo de 1998. Esta “Información Confidencial” puede incluir, entre otras, pero sin limitarse a estas:

1. Información relativa a la promoción de cualquier producto de la Parte Reveladora;
2. Los productos de la Parte Reveladora, su diseño, estructura, especificaciones, y demás información propietaria relacionada a éstos.
3. Las políticas o prácticas comerciales de la Parte Reveladora e información recibida de otros, que la Parte Reveladora esté obligada a tratar como confidencial;
4. La Información Confidencial revelada a la Parte Receptora por cualquier proveedor, Subsidiaria y/o agente o funcionario de la Parte Reveladora estará también cubierta por este Acuerdo.

b) No será considerada Información Confidencial aquella que:

1. es o subsecuentemente llega a ser públicamente disponible, sin violación de la Parte Receptora de obligación alguna para con la Parte Reveladora;
2. fué conocida por la Parte Receptora con anterioridad a la revelación de tal información por la Parte Reveladora;
3. fue conocida por la Parte Receptora de fuente diferente a la de la Parte Reveladora, y no por el rompimiento de una obligación de confidencialidad debida a la Parte Reveladora; o
4. es independientemente desarrollada por la Parte Receptora.

c) Se denominarán como “Materiales Confidenciales” a todos los materiales tangibles que contienen Información Confidencial, incluyendo entre otros, documentos escritos o impresos, dispositivos de almacenamiento USB, CD,

DVDs, discos duros o cintas de computadoras, sean estos legibles por máquina o por el usuario.

2. Restricciones

La Parte Receptora no revelará ninguna Información Confidencial a terceras personas durante el plazo de cinco (5) años contados a partir de la fecha de su revelación por la Parte Reveladora., excepto en los siguientes casos:

a) La Parte Receptora puede revelar Información Confidencial en cumplimiento de una orden judicial o gubernamental, siempre que la Parte Receptora dé a la Parte Reveladora notificación razonable previa a tal revelación, y cumpla con cualquier orden de protección o su equivalente aplicable.

b) La Parte Receptora puede revelar Información Confidencial o Materiales Confidenciales solamente a sus empleados o a sus consultores, en base a necesidades de saber. La Parte Receptora deberá haber ejecutado o deberá ejecutar acuerdos adecuados, por escrito, con sus empleados y consultores, a fin de cumplir con lo previsto en este Acuerdo.

c) La Parte Receptora deberá tomar precauciones de seguridad razonables, por lo menos tan estrictas como aquellas que toma para proteger su propia información confidencial la Parte Reveladora.

d) La Parte Receptora reconoce que será solidariamente responsable de las violaciones a este acuerdo por parte de sus empleados o consultores, y que la Parte Reveladora tendrá derecho a indemnizaciones por daños y perjuicios, así como a resarcimientos por daños morales, de ser este el caso. La Parte Receptora reconoce también que en caso de que resarcimientos monetarios no sean remedio suficiente para la revelación no autorizada de Información Confidencial, la Parte Reveladora tendrá el derecho, sin renunciar a ningún otro derecho o recurso, a obtener ordenes de desistimiento e inclusive a perseguir penalmente a los responsables de la revelación de la Información Confidencial o no divulgada.

e) La Parte Reveladora podrá visitar las oficinas o lugares de trabajo de la Parte Receptora, con aviso previo razonable y durante horas normales de trabajo, para comprobar el cumplimiento por la Parte Receptora con los términos de este Acuerdo.

3. Propiedad de la Información

a) Toda Información Confidencial y Materiales Confidenciales son y permanecerán como propiedad de la Parte Reveladora o de sus proveedores de sistemas bajo licencia. Al revelar información a la Parte Receptora, la Parte Reveladora no otorga a la Parte Receptora ningún derecho ni expreso ni sobrentendido a las patentes, a los derechos de autor (Copyright), marcas o información relativa a secretos comerciales.

b) Si cualquiera de las partes provee software “pre-liberado” (aún no lanzado al mercado) como Información Confidencial o Materiales Confidenciales bajo este Acuerdo, dicho software “pre-liberado” se provee “tal como está”, sin garantía de ninguna clase. La Parte Receptora está de acuerdo en que ni la Parte Reveladora ni sus proveedores serán responsables de cualquier perjuicio relacionado al uso por la Parte Receptora del mencionado software “pre-liberado”.

c) Los términos de confidencialidad estipulados bajo este Acuerdo no deberán ser interpretados como tendientes a limitar los derechos de cualquiera de las partes para desarrollar o adquirir productos independientemente, sin que se haga uso de la Información Confidencial de la otra parte.

4. Sugerencias y Retro Alimentación

a) Cualquiera de las partes podrá de tiempo en tiempo proporcionar sugerencias, comentarios u otra “retro-alimentación” a la otra parte con respecto a la Información Confidencial provista originalmente por la otra parte, sugerencias que a continuación se denominarán “retro-alimentación”.

b) Las partes acuerdan que toda “retro-alimentación” es y será enteramente voluntaria, y no creará, salvo que existiera otro acuerdo por separado, obligación confidencial alguna para las partes. Sin embargo, la Parte Receptora no revelará la fuente de “retro-alimentación” sin el consentimiento de la Parte Reveladora. La “retro-alimentación” deberá ser claramente designada como tal y, excepto si fuera de otro modo contemplada en este Acuerdo, cada parte podrá libremente revelar y usar tal “retro-alimentación” como considere apropiado, sin obligación de ninguna clase hacia la otra parte. Lo anterior no afectará, sin embargo, las obligaciones de cualquiera de las partes contenidas en este acuerdo, con respecto a la Información Confidencial de la otra parte.

5. Enmiendas

Este Acuerdo constituye el acuerdo total entre las partes con respecto al asunto objeto del mismo. Este acuerdo no podrá ser modificado excepto por un acuerdo escrito de fecha posterior a la fecha de este Acuerdo y debidamente firmado por ambas partes. No será admisible ninguna modificación o adición a este convenio que no sea formalizada de esta manera. Ninguna renuncia que se llegare a hacer a una disposición de este Acuerdo constituirá una renuncia a cualquiera de las demás provisiones o a la misma provisión en otra ocasión.

6. Jurisdicción y Competencia.

Este Acuerdo se sujetará, en cuanto a su formación, aplicación e interpretación a las leyes de La República del Ecuador y ambas partes renuncian expresamente a su fuero y domicilio, y acuerdan someterse a la jurisdicción de los jueces competentes de la Provincia de Pichincha y al trámite verbal sumario.

7. Disposiciones Generales.-

Sujeto a las limitaciones indicadas en su texto, este Acuerdo redundará en beneficio y será obligatorio para las partes, sus sucesores y demás beneficiarios. Si cualquiera de las partes emplea abogados para reclamar sus derechos emanados de o relacionados con este Acuerdo, la parte prevaleciente tendrá derecho a recuperar los honorarios razonables de los abogados. Toda notificación o correspondencia relacionada con este acuerdo será presentadas a cualquiera de las partes por escrito, con constancia de entrega.

a) Si cualquier disposición de este Acuerdo fuera juzgada por una corte competente como ilegal, nula o imposible de poner en práctica, las demás disposiciones continuarán en pleno vigor y efecto.

b) Todas las obligaciones creadas por este Acuerdo continuarán en vigencia aún después de cualquier cambio o terminación de la relación comercial entre las partes.



Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre
www.29deoctubre.fin.ec

8. Firma

Las partes libre y voluntariamente declaran que aceptan las disposiciones contenidas en este acuerdo de confidencialidad, y para constancia, firman por duplicado, en Quito, este día

Economista

Edwin Égüez Lupera

GERENTE GENERAL

Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.

Firma: _____

Nombre: _____

C.I.: _____

Representante Legal de
