

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

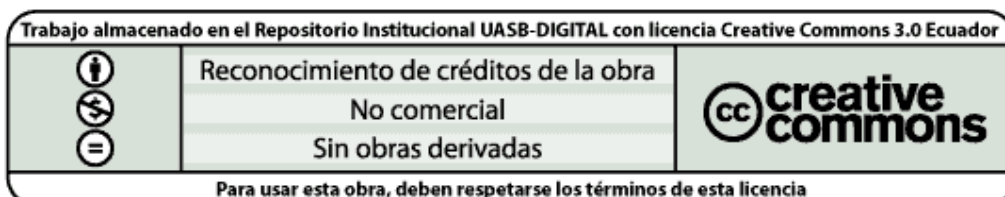
Área de Gestión

Programa de Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos

Gestión integral de riesgos financieros en una organización no gubernamental que otorga microcréditos en el Ecuador

Nelson Everaldo Nacimba Suntaxi

Quito, 2015



Yo, Nelson Everaldo Nacimba Suntaxi, autor de la tesis intitulada **Gestión Integral de Riesgos Financieros en una Organización No Gubernamental que Otorga Microcréditos en el Ecuador**, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en finanzas y gestión de riesgos en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 31 de Diciembre de 2015

Nelson Everaldo Nacimba Suntaxi

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría
En Finanzas y Gestión de Riesgos

**Gestión Integral de Riesgos Financieros en una Organización No Gubernamental
que Otorga Microcréditos en el Ecuador.**

Nelson Everaldo Nacimba Suntaxi

Tutor: Ec. Paúl Noboa

Quito - Ecuador
2015

RESUMEN

El colapso financiero de 1999 que sufrió el Ecuador, fue ocasionado principalmente por la falta de políticas en gestión de riesgos en las instituciones financieras (IFIS) y es a raíz de esta crisis que la Superintendencia de Bancos del Ecuador (SB) incorporó un nuevo esquema de regulación a las entidades bajo su control, al igual que lo está realizando la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) tras su aparición en 2012 y son quienes han emitido resoluciones con la finalidad de mantener un adecuado manejo, supervisión y control de las operaciones que realizan las entidades financieras en cuanto al manejo de riesgos entre los que se encuentran el riesgo de mercado, liquidez, operativo, crédito, etc.

Sin embargo los Organismos No Gubernamentales (ONG's) que tienen como objeto principal el otorgamiento de microcréditos, pese a estar reconocidas como entidades de apoyo y formar parte de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario que entró en vigencia en mayo de 2011, no cuentan aún con una normativa específica emitida para el manejo de los riesgos por parte de la SEPS, que es el organismo que los regula y controla. Las ONG's tienen características particulares y tiene diferencias en cuanto al manejo de los riesgos financieros respecto de entidades que captan recursos del público, y pese a no contar con unidades especializadas en el manejo de los riesgos han permanecido en el tiempo, como es el caso de Fundación Espoir que cuenta con más de 20 años de vida institucional dentro del mercado de las microfinanzas, siendo la más grande de su segmento.

El levantamiento de los principales riesgos a los que está expuesto esta Fundación con datos cortados a Septiembre 2015 y las estrategias así como los planes de acción recomendados en el presente estudio, contribuirá al mejoramiento de sus indicadores de gestión y preparará a esta ONG para una posible normativa que emitirá la SEPS para el control y monitoreo de este tipo de organizaciones, por lo que se hace necesario que estas instituciones acojan las buenas prácticas financieras e incorporen dentro de sus procesos una gestión integral de riesgos, ajustándose al tamaño y complejidad de sus operaciones.

DEDICATORIA

Con amor a mi madre María Cecilia y mi hijo Sebastián, por estar siempre pendientes de mí y quienes han sido la fuente de inspiración en todo momento para la culminación de este nuevo objetivo y logro académico dentro de mi carrera profesional.

Nelson

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Andina Simón Bolívar, a mi Director de tesis Ec. Paúl Noboa, a Fundación Espoir y en ella a su Director Ejecutivo Doctor Francisco Moreno por toda la apertura y colaboración brindada para la realización del presente estudio.

Nelson

CONTENIDO	PAG.
Capítulo primero.....	12
INTRODUCCION.....	12
1.1. Planteamiento del Problema.....	12
1.2. Objetivos.....	14
1.2.1. Objetivo General.....	14
1.2.2. Objetivos Específicos.....	14
1.2.3. Hipótesis.....	15
Capítulo segundo.....	17
El Sistema Financiero y las Microfinanzas en el Ecuador.....	17
2.1. EL Sistema Financiero.....	17
2.2. La Crisis Financiera de 1999 y 2000 en el Ecuador.....	18
2.2.1. Origen de la Crisis.....	18
2.2.2. Ecuador luego de la crisis de 1999.....	21
2.3. Composición de la cartera de crédito en el sistema financiero.....	24
2.4. Las Microfinanzas.....	25
2.5. Origen y desarrollo de las instituciones microfinancieras (IMF).....	26
2.6. El boom de las microfinanzas.....	27
2.7. Metodologías Microfinancieras.....	28
2.7.1. Análisis Comparativo de las Tecnologías de Microcrédito.....	31
2.8. Las Microfinanzas en el Ecuador.....	31
2.9. Segmentos de microcrédito en el Ecuador.....	32
2.10. Tasas de interés vigentes para el segmento de microcrédito.....	33
2.11. Las Ong's y las Microfinanzas.....	33
Capítulo tercero.....	35
Análisis comparativo de la administración de riesgos entre Ifi's y Ong's.....	35
3.1. Enfoque Normativo de Riesgos.....	35
3.2. La administración de Riesgos en las ONG's.....	38
3.3. Principios de la administración integral de riesgos.....	40
3.4. Responsabilidad de la Administración de riesgos.....	42
3.4.1. El Directorio.....	42
3.4.2. El Comité de Riesgos Integrales.....	43
3.4.3. La Unidad de Riesgos financieros y sus funciones.....	45
3.5. Otros Riesgos Inherentes.....	48
3.6. Diferencias en el manejo de los riesgos entre las IFI's y ONG's.....	48
3.7. Ventajas y desventajas de gestionar los riesgos en una ONG.....	50
Capítulo cuarto.....	52
La gestión integral de riesgos financieros en Fundación Espoir y el giro de su negocio.....	52
4.1. La Fundación Espoir.....	52
4.1.1. Misión, Visión y posicionamiento.....	53
4.2. Situación de Espoir en los últimos años.....	54
4.2.1. Situación Económica del Ecuador.....	55
4.2.2. Estructura financiera y composición.....	58
4.2.3. Estructura Organizacional.....	60
4.2.4. Principales indicadores financieros de Espoir.....	62
4.2.5. Análisis de la gestión de rentabilidad.....	63
4.2.6. Cálculo de provisión de cartera según normativa.....	64
4.2.7. Volumen del Negocio por unidades estratégicas.....	67
4.2.8. Evolución de la Cartera por unidades estratégicas.....	67
4.2.9. Costo de Fondeo.....	68
4.2.10. Fuentes de Fondeo.....	69
4.2.11. Liquidez.....	69

4.2.12.	Calidad de la Cartera por Metodología	70
4.3.	Diagnóstico de la gestión integral de riesgos de la entidad.....	72
4.3.1.	Ejemplo de calificación del levantamiento del diagnostico	73
4.4.	Resultados generales	74
4.4.1.	Estrategia Empresarial	75
4.4.2.	Gobernabilidad.....	76
4.4.3.	Sistema de Control Interno.....	78
4.4.4.	Riesgos	79
4.4.5.	Tecnología de la Información	81
4.4.6.	Lavado de Activos.....	82
4.5.	Matrices de Riesgo	84
4.5.1.	Proceso para la construcción de una matriz de riesgo.....	85
4.5.2.	Ejemplo de levantamiento de una Matriz de percepción de Riesgos	85
4.6.	Levantamiento de la Matriz de percepción de Riesgo Global de Esploración	87
4.7.	Modelo de gestión de riesgo en Esploración	89
4.8.	Estrategias para mitigar los riesgos identificados en Esploración	91
4.8.1.	Planes de acción a incorporarse en Esploración	92
Capítulo quinto		96
Conclusiones y recomendaciones		96
BIBLIOGRAFIA		98
ANEXOS		101

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario	24
Cuadro No. 2: Composición cartera del sistema financiero por línea de negocio	24
Cuadro No. 3: Composición cartera del sistema financiero por línea de negocio en (%).....	25
Cuadro No. 4: Calidad cartera del sistema financiero por línea de negocio en (%)	25
Cuadro No. 5: Instituciones microfinancieras en Latinoamérica y el Caribe Nov 2015.....	27
Cuadro No. 6: Instituciones Microfinancieras en el Sur de Asia Nov 2015	28
Cuadro No. 7: Resumen consolidado a nivel mundial de IMF´s Nov 2015	28
Cuadro No. 8 : Cuadro comparativo de las Tecnologías de microcrédito en Ecuador	31
Cuadro No. 9: Tasas de Interés activas máximas efectivas subsegmento microcrédito	33
Cuadro No. 10: Ong´s que Otorgan cartera de Microcrédito.....	34
Cuadro No. 11: Pilares Basilea II.....	36
Cuadro No. 12: Reformas Pilares Basilea III.....	37
Cuadro No. 13: Funciones de la Unidad de Riesgos o Administrador de riesgos	39
Cuadro No. 14: Lineamientos para el proceso de administración de riesgos.....	40
Cuadro No. 15: Provisiones requeridas SBS.....	50
Cuadro No. 16: Evolución captaciones Sistema financiero	55
Cuadro No. 17: Calidad de la Cartera de Micro en las IFI´s.....	57
Cuadro No. 18: Principales cuentas del Balance General Fundación Espoir.....	59
Cuadro No. 19: Detalle número de empleados Espoir	61
Cuadro No. 20: Indicadores financieros Espoir	62
Cuadro No. 21: Gestión de rentabilidad Espoir Sept-2015	63
Cuadro No. 22: Cálculo de provisiones Espoir con datos a Sep-2015.....	64
Cuadro No. 23: Margen financiero neto real sept-2015 Espoir	65
Cuadro No. 24: Gestión de rentabilidad de las unidades estratégicas.....	65
Cuadro No. 25: Porcentajes de márgenes de unidades estratégicas	66
Cuadro No. 26: Brechas de Liquidez Fundación Espoir.....	69
Cuadro No. 27: Calidad de la cartera por metodología Fundación Espoir.....	70
Cuadro No. 28: Calidad de la cartera por regionales a Dic – 2013	71
Cuadro No. 29: Calidad de la cartera por regionales a Dic- 2014.....	71
Cuadro No. 30: Calidad de la cartera por regionales Sept- 2015	71
Cuadro No. 31: Límites de Calificación de Riesgo.....	73
Cuadro No. 32: Ejemplo calificación diagnóstico de riesgo	73
Cuadro No. 33: Ejemplo asignación de puntaje diagnóstico analizado	74
Cuadro No. 34: Resumen de puntaje y calificación de riesgos por áreas	74

Cuadro No. 35: Calificación de Riesgo Estrategia Empresarial	75
Cuadro No. 36: Calificación de Riesgo Gobernabilidad.....	77
Cuadro No. 37: Calificación de Riesgo Sistema de Control interno.....	78
Cuadro No. 38: Calificación de Riesgo área de Riesgos.....	79
Cuadro No. 39: Calificación de Riesgo Tecnología de la Información	81
Cuadro No. 40: Calificación de Riesgo Lavado de Activos	83
Cuadro No. 41: Ejemplo riesgo global gobernabilidad Espoir	86
Cuadro No. 42: Valoración percepción de riesgo por evento	86
Cuadro No. 43: Valoración percepción de riesgo global	87
Cuadro No. 44: Matriz de Riesgo Fundación Espoir	88

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico No. 1: Precio del barril de petróleo 1972 - 2015	18
Gráfico No. 2: Evolución No. de barriles de petróleo 1972 – 2015 III-t.....	19
Gráfico No. 3: Variación del PIB 1990 - 2014	20
Gráfico No. 4: Evolutivo de entidades bancarias 1998 - 2001	21
Gráfico No. 5: Tasa de Inflación anual 1990- 2015 III-t	22
Gráfico No. 6: Remesas recibidas de migrantes 1998- 2015 III-t	22
Gráfico No. 7: Esquema de proceso de gestión corporativa de riesgos.....	41
Gráfico No. 8: Flujograma de proceso de gestión corporativa de riesgos	42
Gráfico No. 9: Tasa de inflación Sept-2015	56
Gráfico No. 10: Precio del petróleo sept 2014- sept 2015	56
Gráfico No. 11: Evolución cuentas de balance Fundación Espoir.....	58
Gráfico No. 12: Estructura de Activos de Espoir	60
Gráfico No. 13: Estructura de pasivos	60
Gráfico No. 14: Organigrama Fundacion Espoir	61
Gráfico No. 15: Evolución de rendimientos regionales Espoir	66
Gráfico No. 16: Participación de la cartera por regionales Fundación Espoir.....	67
Gráfico No. 17: Evolución de la cartera por regionales Fundación Espoir	67
Gráfico No. 18: Costo de Fondeo Sept 2014 – Sept 2015 Fundación Espoir.....	68
Gráfico No. 19: Rendimiento de la cartera	68
Gráfico No. 20: Principales fondeadores Fundación Espoir.....	69
Gráfico No. 21: Puntajes de Riesgo Estrategia empresarial	75
Gráfico No. 22: Puntajes de riesgo Conformación del Directorio.....	77
Gráfico No. 23: Gráfico puntaje de riesgo ambiente de control	78
Gráfico No. 24: Puntaje de Riesgo Organización de la gestión de Riesgos	80
Gráfico No. 25: Puntaje de riesgos Tecnología de la información	82
Gráfico No. 26: Puntaje de Riesgos Información básica del Cliente.....	83

Capítulo primero

INTRODUCCION

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El colapso financiero de 1999 que sufrió el Ecuador, fue ocasionado principalmente por la falta de políticas en gestión de riesgos en las instituciones financieras (IFIS) y es a raíz de esta crisis que la Superintendencia de Bancos del Ecuador (SB) incorporó un nuevo esquema de regulación a las entidades bajo su control, al igual que lo está realizando la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) tras su aparición en el año 2012, siendo estas dos instituciones quienes tienen como finalidad principal, supervisar y controlar las operaciones que realizan las entidades financieras en cuanto al manejo de riesgos, entre los que se encuentran el riesgo de mercado, liquidez, operativo, crédito, etc.

Instituciones financieras como bancos públicos y privados, cooperativas de ahorro y crédito, financieras, mutualistas, emisores de tarjetas de crédito entre otros, día a día asumen una amplia gama de riesgos, debido principalmente a la naturaleza de sus operaciones las cuales se originan a través de la intermediación financiera, es decir mediante la captación de recursos del público sea en forma de ahorros o certificados de depósitos a plazo, así como de obligaciones (contratación de deuda) con entidades locales u organismos internacionales, fondos que son colocados en el mercado a través de la originación de cartera de créditos e inversiones los cuales tienen distintos plazos de vencimiento.

Los riesgos de cada organización son diversos y deben ser medidos, controlados y administrados de acuerdo a su naturaleza, características y particularidades, a fin de que contribuyan adecuadamente a la generación de rendimientos operativos que aseguren la viabilidad de la institución como negocio en marcha en el mediano y largo plazo, para esto es importante que las entidades que realizan intermediación incorporen dentro de su administración una Gestión integral de riesgos financieros, con la finalidad de puedan tomar medidas adecuadas y preventivas ante posibles eventos de riesgo a los que podrían verse expuestos, las cuales con propias de cada institución y subsegmento al que pertenecen.

Sin embargo los Organismos No Gubernamentales (ONG's) que tienen como objeto principal el otorgamiento de microcréditos, pese a estar reconocidas como entidades de apoyo y formar parte de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario que entró en vigencia en mayo de 2011, no cuentan aún con una normativa específica emitida para el manejo de los riesgos por parte de la SEPS, que es el organismo que los regula y controla. Las ONG's tienen características particulares y tiene diferencias en cuanto al manejo de los riesgos financieros respecto de entidades que captan recursos del público y pese a no contar con una adecuada gestión de riesgos financieros, han permanecido en el tiempo como es el caso de Fundación Espoir que cuenta con más de 20 años de vida institucional dentro del mercado de las microfinanzas, siendo la más grande de su segmento.

Las ONG's que generan cartera de microcréditos, al encontrarse limitados por ley de captar recursos del público para realizar intermediación financiera, han permanecido en el tiempo y sus operaciones las realizan a través de la obtención de financiamiento con organismos internacionales quienes han confiado en el trabajo de estas instituciones y han inyectado recursos en forma préstamos, para que estos recursos sean colocadas en operaciones micro crediticias con la finalidad de contribuir al desarrollo económico del país y el combate a la pobreza. Es importante destacar que la mayor concentración de sus carteras de crédito se encuentran colocados en sectores y segmentos de la sociedad más vulnerables y excluidos por parte de la banca tradicional y que pese a no contar con unidades o departamentos especializados en el área de riesgos que les permitan tener una adecuada gestión de los mismos, han alcanzado volúmenes importantes de activos, que comparados con algunas instituciones del sistema financiero, llegan a ser iguales o superiores en tamaño y calidad de cartera, es el caso de Fundación Integral para el Desarrollo Espoir que tiene más de 20 años en el mercado y cuenta con 15 oficinas y 9 puntos de atención a nivel nacional, institución que actualmente maneja activos productivos por alrededor de USD 48'000.000, adicionalmente ha sido la primera ONG que ha incursionado en el mercado de valores a través de la emisión de 2 titularizaciones de su cartera de microcrédito, lo cual le permitió levantar fondos por USD 8'000.000 cada una y colocar la totalidad de sus emisiones en el mercado de valores, todos estos logros sumado a su misión social le permitieron obtener

reconocimientos internacionales por 2 años consecutivos 2011 y 2012, como la primera institución microfinanciera a nivel nacional y la segunda mejor institución a nivel de Latinoamérica y el Caribe, tras compararse con bancos, cooperativas de ahorro y crédito y ONG's especializados en microcrédito, no obstante ante esta serie de reconocimientos que obtuvo en años anteriores en la actualidad ha cedido posiciones y ha empezado a experimentar problemas de crecimiento, altos costos operativos y márgenes operacionales negativos, lo que ha ocasionado un desgaste en su patrimonio.

En el largo plazo es de esperarse que la SEPS, emita una normativa específica para la supervisión y control de las ONG's, por lo cual se hace necesario que estas instituciones se acojan a las buenas prácticas financieras e incorporen dentro de sus procesos una adecuada gestión integral de riesgos financieros, lo que permitirá a estas entidades estar preparadas para la nueva regulación por parte del ente de control, toda vez, que el manejo de los riesgos en estas entidades difiere respecto de la gestión que realizan bancos, mutualistas, cooperativas de ahorro y crédito, financieras, etc.

1.2.OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Incorporar la gestión integral de riesgos financieros en Fundación Espoir, organización no gubernamental que genera cartera de microcréditos y que se encuentra expuesta a riesgos inherentes a su negocio y a sus propias particularidades, siendo su manejo y administración diferente respecto de instituciones del sistema financiero controlados tanto por la Superintendencia de Bancos, así como por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Analizar la situación financiera actual de Fundación Espoir y realizar un diagnóstico de su gestión integral de riesgos.
- b) Levantar una matriz integral de riesgos financieros en Fundación Espoir e implementar un plan de acción para mitigar los mismos.

- c) Analizar las diferencias, ventajas y posibles desventajas en el manejo y gestión integral de los riesgos financieros entre entidades de apoyo (ONG's) e instituciones que realizan intermediación financiera en nuestro país.

1.2.3. Hipótesis

La incorporación de una gestión integral de riesgos financieros en Fundación Espoir, permitirá a esta organización no gubernamental fortalecer ésta institución y prepararla para un proceso de regulación por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

1.3. ENFOQUE Y MARCO CONCEPTUAL

La dinámica, el crecimiento y el fortalecimiento de las entidades que realizan intermediación financiera se desarrolla, la apertura de los mercados ha conducido a una creciente integración y globalización de la economía mundial, así como la adopción de buenas prácticas financieras que se han emitido a través de los comités de Basilea y que han sido adoptados por los entes supervisores de los distintos países, para ponerlos en práctica con sus supervisados. Las crisis financieras en los distintos países se han presentado por falta de controles adecuados, lo que ha ocasionado la quiebra y cierre de muchas de estas organizaciones, como en la caso de la crisis financiera de 1999 sufrió nuestro país.

En el Ecuador desde hace años se han creado organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro que generan cartera de microcréditos, las cuales por ley no pueden realizar captaciones del público, así como por su figura legal tampoco cuenta con accionistas ni propietarios, limitando la capacidad de estas instituciones para recibir aportes privados en caso de ser necesario, siendo su manera de intermediar en el mercado a través de la obtención de préstamos por parte de organismos nacionales e internacionales, los cuales son colocados en cartera de microcrédito.

Muchas instituciones del sistema financiero han visto al microcrédito como un producto de alto riesgo, principalmente por no contar con garantías reales, sin embargo también algunas de estas entidades han incursionado en este segmento atraídas por las altas tasas

de interés que se manejan actualmente de hasta el 30.50%, tasa que depende del monto solicitado por parte del microempresario, lo que está provocando un sobreendeudamiento en el mercado, el cual se lo está percibiendo a través de los niveles de morosidad del sistema que es del 8%.

1.4. ACOPIO Y PROCESAMIENTO DE INFORMACION

Esta investigación utilizará el método deductivo es decir, partiendo de conocimientos generales ya comprobados y aceptados llegaremos a establecer la importancia de una adecuada gestión de riesgos financieros en Fundación Espoir.

Se utilizará el método analítico en el que se establecerán las diferencias en la gestión de riesgos financieros entre las instituciones que realizan intermediación financiera mediante la captación de recursos del público y las ONG's que generan cartera de microcrédito, cuya fuente de fondeo son los créditos de organismos nacionales como internacionales, para finalmente desarrollar en forma consecuyente y ordenada los capítulos que nos llevarán a demostrar los objetivos planteados en el presente tema de investigación, para lo cual se analizará y utilizará la siguiente información:

- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
- Código orgánico monetario y financiero.
- Marco legal vigente en la Gestión y Administración de Riesgos.
- Resoluciones emitidas por la SBS y SEPS.
- Recopilación bibliográfica referente a la gestión integral de Riesgos.
- Consultas a través de Internet.
- Elaboración de cuadros comparativos, gráficos y estadísticos.
- Entrevistas con la alta gerencia de Fundación Espoir.
- Visitas de campo.

Capítulo segundo

EL SISTEMA FINANCIERO Y LAS MICROFINANZAS EN EL ECUADOR

2.1. EL SISTEMA FINANCIERO

La entrada en vigencia del Código Orgánico Monetario y Financiero expedido en septiembre de 2014, cambio significativamente la estructura del sistema financiero en el Ecuador, siendo la Superintendencia de Bancos (SB) y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) quienes controlan a instituciones del sistema financiero, mientras que el sistema no financiero es controlado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

De acuerdo con el Código Orgánico Monetario y Financiero el sistema financiero está conformado por tres sectores clasificados de la siguiente manera:

- a) El sector financiero público, en el que se encuentran los bancos y las corporaciones.
- b) El sector financiero privado que lo conforman:
 - 1. Bancos múltiples y bancos especializados, entendiéndose por banco múltiple a la entidad financiera que tiene operaciones autorizadas en dos o más segmentos de crédito, mientras que los bancos especializados son entidades financieras que tienen operaciones autorizadas para un segmento de crédito determinado y que en los demás segmentos sus operaciones no superen los umbrales determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
 - 2. De servicios financieros: almacenes generales de depósito, casas de cambio y corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas; y
 - 3. De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Bancos en el ámbito de su competencia.
- c) El sector financiero popular y solidario compuesto por:
 - 1. Cooperativas de ahorro y crédito y Cajas centrales;
 - 2. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro;
 - 3. Las entidades de servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia.

También forma parte del sector financiero popular y solidario las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro se registrarán por las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y las regulaciones que dicte la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.¹

¹ Código Orgánico Monetario y Financiero, Quito, 2014

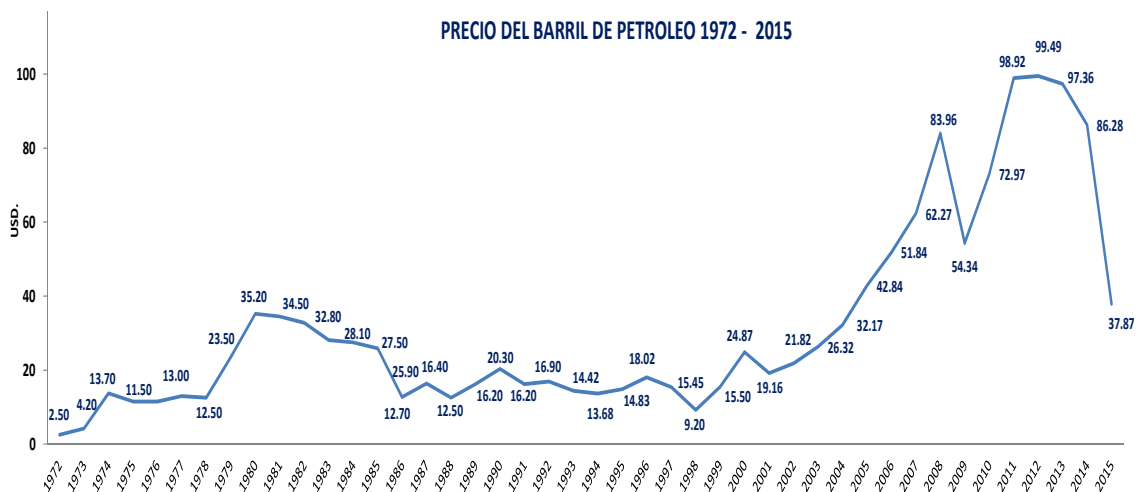
2.2. LA CRISIS FINANCIERA DE 1999 Y 2000 EN EL ECUADOR

2.2.1. Origen de la Crisis

Todo comienza con la explotación de petróleo en los campos del oriente ecuatoriano en 1972, década a la que se conoció como del boom petrolero y que trajo consigo una gran cantidad de recursos financieros producto de la comercialización y precios del hidrocarburo en los mercados internacionales y que le permitieron a nuestro país invertir en obras de infraestructura vial, energética, hospitales, salud, educación, etc. sin imaginar que el Ecuador desde ese entonces y hasta el día de hoy mantendría una alta dependencia de esos ingresos para el desarrollo de su economía.

La volatilidad en los precios del crudo en estos 40 años ha ocasionado que la economía del Ecuador se vea afectada, de tal manera que en épocas en los cuales los precios del petróleo estaban por encima de lo proyectado en los presupuestos del estado todo marchaba bien, pero si el precio del petróleo se desplomaba la economía sufría recesión, crisis social y política que conllevaron a los gobiernos de turno a tomar medidas de ajuste como devaluaciones de la moneda, en ese entonces el sucre (moneda de curso legal hasta el año de 1.999) entre otras las cuales serán analizadas más adelante, en la actualidad con la dolarización se han impuesto restricciones a las importaciones, impuesto a la salida de divisas, salvaguardias arancelarias, etc.

Gráfico No. 1: Precio del barril de petróleo 1972 - 2015

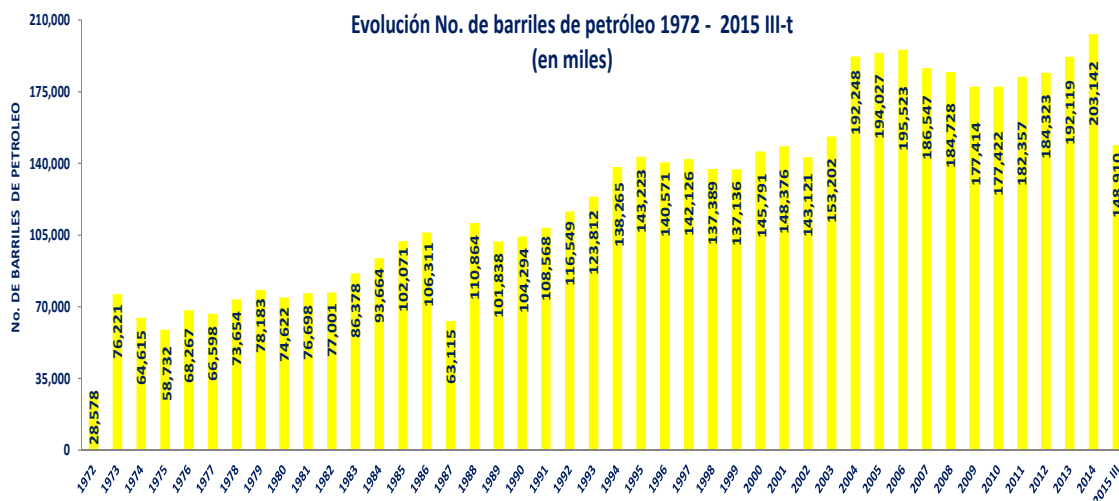


Fuente: BCE

Elaborado por: El Autor

La dependencia de los ingresos a través de su precio en el mercado, hizo que la explotación en número de barriles también se incrementara tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 2: Evolución No. de barriles de petróleo 1972 – 2015 III-t



Fuente: BCE
Elaborado por: El Autor

Sin duda el sistema financiero en un país tiene una función muy importante dentro de la economía, ya que se encarga y facilita la movilización de recursos de las unidades económicas excedentarias (ahorros) hacia las unidades deficitarias las cuales sirven para el financiamiento de inversiones productivas, el mismo que al realizarlo eficientemente contribuyen al crecimiento económico, “un sistema financiero sólido es requisito para el fortalecimiento de la economía, un sistema bancario débil afecta la formulación de la macroeconomía entre sectores”².

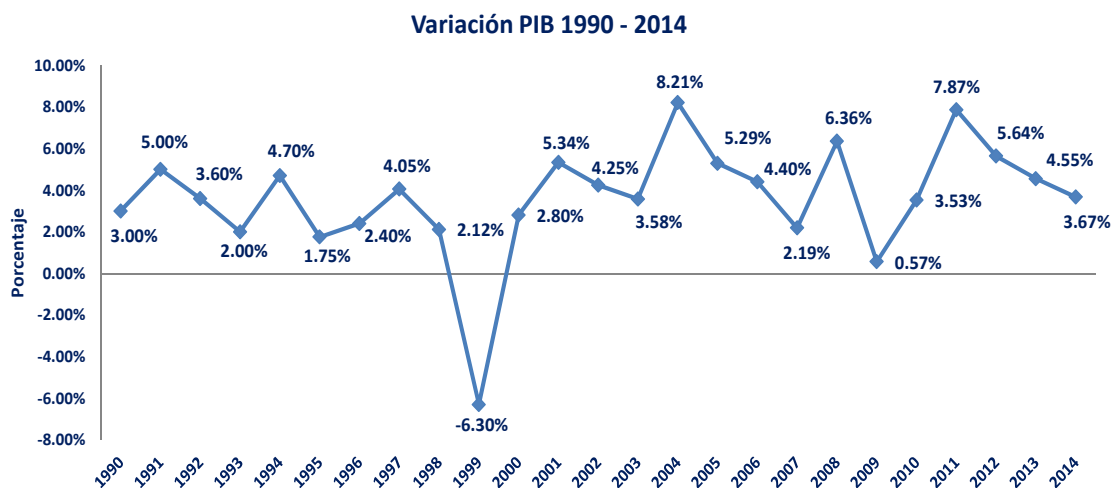
A finales de la década de los años 90, el Ecuador atravesó una de las peores crisis financieras de su historia, la cual fue producto de acciones mal encaminadas en el ámbito político social y económico de los gobiernos de aquella época, en 1994 se realizaron varias reformas a la Ley General de instituciones financieras que relajaron los controles por parte de la Superintendencia de bancos debido a la amplia libertad que tenía el mercado financiero, lo que permitió a la banca asumir riesgos dentro de sus

² Gallardo Zavala Jorge, *Crisis financieras*,(Ecuador, 2001), 41

carteras en sectores en los cuales no tenían experiencia así como otorgar préstamos vinculados a las empresas de los mismos accionistas, con tasas preferenciales y sin garantías los cuales no estaban siendo supervisados ni monitoreados por el ente de control y alentados también por la aprobación de la Ley de la AGD, riesgos asumidos que se vieron reflejados en la calidad de sus carteras a través de los indicadores de morosidad que llegaron a niveles del 35%.

De igual manera se había liberado el tipo de cambio y las tasas de interés, cuando Jamil Mahuad asume el poder en agosto de 1998 el país se encontraba ya inmerso en medio de una crisis económica, producto de diversos factores externos que se presentaron en ese mismo año cómo el fenómeno del niño que destruyó carreteras y miles de hectáreas de cultivo en la costa ecuatoriana, la caída del precio del petróleo con una cotización de USD 9.20 por barril, un déficit en el presupuesto general del estado que le dejó su antecesor equivalente al 6% del producto interno bruto que ahondo aún más los problemas económicos de ese entonces.

Gráfico No. 3: Variación del PIB 1990 - 2014



Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaborador por: El Autor

Ante estas circunstancias, el gobierno tenía que mejorar sus ingresos fiscales a través de la recaudación tributaria (incremento de impuestos), eliminación de ciertos subsidios como el de la gasolina y buscaba recursos externos para lo cual tenía previsto firmar una carta de intención con el Fondo Monetario Internacional (FMI), la crisis por la que atravesaba el país y el nerviosismo por parte de los depositantes ocasionó que el público

comenzará a retirar sus ahorros de los bancos y compre dólares para protegerse de la inflación, sin embargo la libre flotación de la divisa aceleró aún más del depreciación del sucre respecto del dólar estadounidense, pese que la tasa de interés pasiva subía para contener la salida de recursos de la banca llegando a niveles que sobrepasaban en más del 50%, lo que provocó que estas instituciones se queden sin liquidez y acudan al Banco Central del Ecuador como prestamista de última instancia para que les inyecte recursos.

Gráfico No. 4: Evolutivo de entidades bancarias 1998 - 2001



Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaborador por: El Autor

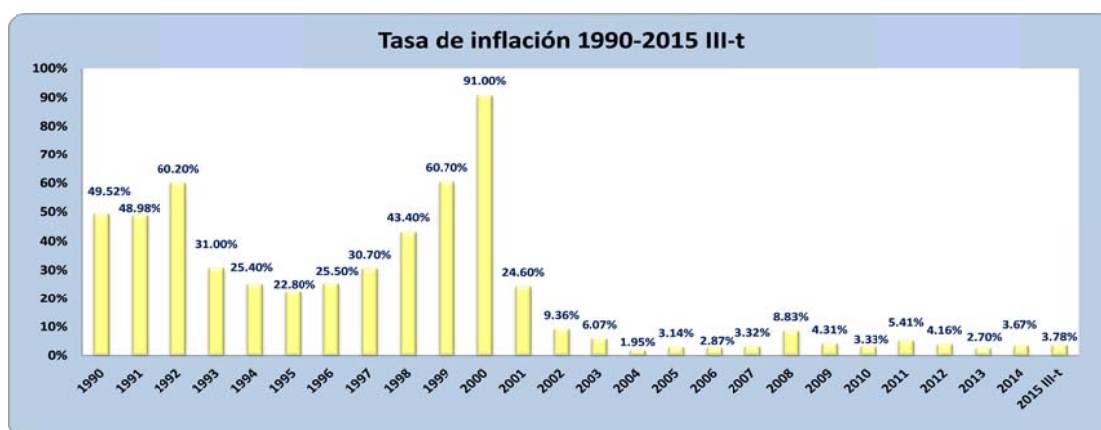
En síntesis la crisis de 1999 hizo colapsar el sistema financiero del país en el que más de la mitad de los bancos cerraron sus puertas generando una profunda crisis social que sumió al Ecuador en una creciente pobreza, desempleo e incertidumbre, adicionalmente produjo la migración de miles de ecuatorianos hacia el exterior en busca de mejores días para él y su familia. El año 2.000 iniciaba en medio de una enorme intranquilidad política y económica producto de una serie de medidas adoptadas en el 99 que no dieron resultado, registrando niveles de inflación que casi llegaron al 100%, por lo cual el Gobierno de Jamil Mahuad se vio obligado a congelar el ahorro de los depositantes del sistema financiero luego de un inoportuno feriado bancario, que sumada a una alta devaluación de la moneda forzó a declarar la dolarización de la economía ecuatoriana, imponiéndose entonces el dólar de los Estados Unidos de América como la nueva moneda ecuatoriana con una tasa de conversión de 25,000 sucres por dólar.

2.2.2. Ecuador luego de la crisis de 1999

En los años posteriores a la crisis y tras la implantación a inicios del año 2.000 del dólar cómo nueva moneda de curso legal en el Ecuador, los principales indicadores macroeconómicos empezaron a recuperarse, debido principalmente al incremento en el

precio del petróleo, reducción del gasto público acompañado del aumento de las recaudaciones tributarias, así como de eliminación de algunos subsidios e incrementos en los precios de la gasolina y electricidad, le permitió al país mejorar la situación fiscal, los depósitos también empezaron a recuperarse y hubo un descenso de los indicadores de inflación que pasó del 91% en diciembre del año 2.000 a 22.44% en diciembre de 2.001, manteniendo una tendencia decreciente en los próximos años.

Gráfico No. 5: Tasa de Inflación anual 1990- 2015 III-t



Fuente: Inec

Elaborado por: El Autor

El modelo de dolarización se pudo sostener gracias a la importante entrada de remesas del exterior enviadas por los miles de migrantes que abandonaron el país cuando estalló la crisis.

Gráfico No. 6: Remesas recibidas de migrantes 1998- 2015 III-t



Fuente: Bce

Elaborado por: El Autor

“En resumen, se esperaba que la afluencia de divisas del petróleo, la austeridad fiscal, y la reducción de la inflación y tasas de interés bajo el esquema de dolarización crearon

un ambiente de estabilidad y confianza que favorecería la inversión privada y la reactivación económica.”³

Dentro del sistema financiero, todas las instituciones crearon sus propias reservas de liquidez debido a que se eliminó al prestamista de última instancia que era el Banco Central, la composición de la cartera respecto de los activos mejoró en algo al pasar del 41% al 45% a finales de 2001. Por el lado de los pasivos, la composición de las captaciones también mejoraron pasando del 54% que representaba en 1999 a 70% en el 2000 y 78% en el 2001, todas las instituciones financieras crearon sus propias reservas de liquidez debido a que se eliminó al prestamista de última instancia que era el Banco Central.

La gestión operativa del sistema financiero público y privado logró reactivarse y mostraron utilidades al final de 2001, adicionalmente entraron en procesos de recapitalización para cumplir con los nuevos requerimientos de capital, patrimonio técnico así como las nuevas normas implementadas por parte de la Superintendencia de bancos en materia de Riesgo de Mercado y Liquidez dispuesto inicialmente, para luego dedicar un capítulo completo en materia de gestión de riesgos el mismo que se encuentra dentro del LIBRO I.- Normas generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero posteriormente implemento dentro de la Ley en el: TITULO X.- De la gestión y Administración de riesgos.

Desde la aparición de la SEPS en el 2012, han tenido que pasar 3 años para que se emita una resolución referente a las Normas para la administración integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito y cajas centrales, siendo la Junta de política y regulación monetaria y financiera quien en septiembre de 2015 dio a conocer la resolución No. 128-2015-F para que sea acatada por las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1,2,3 y cajas centrales. La segmentación de las entidades del sector

³ <http://www.auladeeconomia.com/articulosot-14.htm>

financiero popular solidario se clasifica de acuerdo al tipo de saldo de sus activos de la siguiente manera:

Cuadro No. 1: Segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000
2	Mayor a 20'000.000 hasta 80'000.000
3	Mayor a 5'000.000 hasta 20'000.000
4	Mayor a 1'000.000 hasta 5'000.000
5	Hasta 1'000.000
	Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidario

2.3. COMPOSICIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO EN EL SISTEMA FINANCIERO

La cartera de crédito del sistema financiero compuesto por bancos públicos, privados, cooperativas de ahorro y crédito, financieras y mutualistas a diciembre de 2014 sumó USD 25.992.538 millones compuesto de la siguiente manera:

Cuadro No. 2: Composición cartera del sistema financiero por línea de negocio

COMPOSICIÓN DE LA CARTERA TOTAL DEL SISTEMA FINANCIERO POR LINEA DE NEGOCIO					
(en miles de dólares)					
LINEA	2011	2012	2013	2014	2015-07
Comercial	9,125,813	9,634,783	10,592,193	11,938,006	11,811,006
Consumo	7,427,017	8,502,512	7,487,066	8,319,976	8,019,354
Vivienda	1,754,830	1,812,997	1,655,067	1,809,904	1,937,718
Microempresa	2,493,031	2,909,761	1,986,704	2,172,992	2,279,671
Educativo	-	3,898	3,876	44,679	407,353
Inversión Pública	-	976,267	977,818	1,043,303	1,023,314
Total	20,800,690	23,840,218	22,702,724	25,328,860	25,478,416

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: El Autor

En términos porcentuales la cartera total del sistema financiero se distribuye de la siguiente manera:

Cuadro No. 3: Composición cartera del sistema financiero por línea de negocio en (%)

COMPOSICIÓN DE LA CARTERA TOTAL DEL SISTEMA FINANCIERO POR LINEA DE NEGOCIO					
(en porcentajes)					
LINEA	2011	2012	2013	2014	2015-07
Comercial	43.87%	40.41%	46.66%	47.13%	46.36%
Consumo	35.71%	35.66%	32.98%	32.85%	31.48%
Vivienda	8.44%	7.60%	7.29%	7.15%	7.61%
Microempresa	11.99%	12.21%	8.75%	8.58%	8.95%
Educativo	0.00%	0.02%	0.02%	0.18%	1.60%
Inversión Pública	0.00%	4.10%	4.31%	4.12%	4.02%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: El Autor

En cuanto a la calidad de la cartera por línea de negocio, segmento de microcrédito se ha caracterizado por mantener los niveles más altos de morosidad, indicador que se ha ido incrementando año a año, cerrando en 7.96% a diciembre de 2014.

Cuadro No. 4: Calidad cartera del sistema financiero por línea de negocio en (%)

INDICADOR DE MOROSIDAD DE LA CARTERA DEL SISTEMA FINANCIERO POR LINEA DE NEGOCIO					
(en porcentajes)					
LINEA	2011	2012	2013	2014	2015-07
Comercial	3.00%	3.05%	2.46%	2.08%	2.21%
Consumo	3.49%	4.89%	4.85%	5.40%	6.95%
Vivienda	1.84%	1.92%	2.02%	2.00%	2.22%
Microempresa	4.03%	5.18%	7.50%	7.96%	8.28%
Educativo	0.00%	0.57%	3.57%	0.28%	7.66%
Inversión Pública	0.00%	0.00%	0.17%	0.00%	1.90%
Total	3.20%	3.76%	3.56%	3.58%	4.32%

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: El Autor

2.4. LAS MICROFINANZAS

No cabe duda que las microfinanzas contribuyen al desarrollo económico de un país debido a la naturaleza de su concepción que es atender a los sectores más vulnerables y rezagados de la sociedad, en muchos países el hablar de microfinanzas, es hablar del combate a la pobreza y a la mejora de las condiciones de vida de quienes acceden a este tipo de créditos, cuyas personas no cuentan con un respaldo o garantía que le permitan respaldar sus operaciones, siendo justamente la falta de un colateral lo que ha limitado a muchos microempresarios a acceder a créditos dentro de la banca tradicional.

Las instituciones dedicadas con la misión de atender a este sector de la economía han ayudado a la creación de empleo, así como el desarrollo de muchas unidades productivas las cuales han sido acompañadas de acceso a otros servicios como salud, educación, ahorro entre otros, este desarrollo ha sido visto por muchos organismos como una vía para la inclusión social de los más necesitados y particularmente de los gobiernos de turno para la implementación de políticas públicas. Sin embargo existe aún mucho por hacer dentro de este ámbito debido particularmente a que las tasas de interés para este tipo de créditos son extremadamente altos, afectando a los miles de microempresarios que toman estos créditos (en el Ecuador 30.50% de tasa efectiva anual, cálculo que no toma en consideración los costos por seguros de salud y desgravamen) y es desde esta concepción que se deben plantear preguntas como si estas entidades están siendo realmente viables, porque podría darse el caso de que muchas de estas organizaciones lo son a través del trabajo y explotación de los más pobres y vulnerables a quienes atienden.

2.5. ORIGEN Y DESARROLLO DE LAS INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS (IMF)

El financiamiento a personas de escasos recursos ha existido desde siempre y no necesariamente por parte de instituciones microfinancieras, sino por instituciones como las cooperativas de ahorro y crédito que ya tienen más de un siglo, las denominadas roscas por sus siglas en inglés las cuales estaban constituidas por un grupo de individuos que aportaban una cantidad de dinero a un pote común y que era asignado de manera rotativa a cada miembro del grupo en diferente orden.

Es en la década de los años 70, cuando las microfinanzas juegan un papel trascendental e inicia su desarrollo en Bangladesh Asia, donde más del 80% de la población era pobre y no tenía acceso a crédito, siendo Muhammad Yunus quien identificó que la falta de financiamiento a estas personas era el principal obstáculo que les impedía salir de la pobreza. “Con esta idea, se embarcó en un experimento prestando una cantidad de USD 27 a 42 mujeres involucradas en la elaboración artesanal de productos a base de bambú (Sengupta y Aubuchon, 2008). Este experimento fue el origen del Banco Grameen, una institución establecida formalmente en 1983 y cuyo número de clientes de crédito para

el año 2008, sobrepasaba los seis millones, con activos valorados por más de mil millones de dólares.”⁴ Actualmente el 96% de su cartera está conformado por mujeres.

2.6. EL BOOM DE LAS MICROFINANZAS

Las microfinanzas desde sus inicio ha tenido un notable crecimiento, principalmente por la captación de clientes excluidos por parte del sector financiero formal y acogida por instituciones como el banco Grameen bank en asía en los años 70 y en América Latina en los años 80 a través de Acción Internacional institución creada en los Estados Unidos, a las que se sumó otras instituciones como Finca, World Visión, etc. El modelo utilizado por el Banco Grameen de Bangladesh, fue replicado en América latina y el caribe por países como Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia, República Dominicana, Brasil, etc., no siendo en todos estos países casos de éxito.

Cuadro No. 5: Instituciones microfinancieras en Latinoamérica y el Caribe Nov 2015

País	No. de IMF's	Número de prestatarios activos	Cartera Total (USD)	% No. de prestatarios	% Cartera Total
Argentina	9	24,536	40,070,698	0.12%	0.11%
Bolivia	19	1,214,402	4,503,135,663	6.13%	12.49%
Brasil	10	1,900,253	1,687,497,931	9.59%	4.68%
Chile	4	274,141	1,897,288,172	1.38%	5.26%
Colombia	18	2,588,526	7,664,865,836	13.06%	21.26%
Costa Rica	14	25,032	74,184,950	0.13%	0.21%
República Dominicana	12	429,801	716,656,089	2.17%	1.99%
Ecuador	47	1,441,065	3,815,893,767	7.27%	10.58%
El Salvador	11	139,787	368,458,455	0.71%	1.02%
Guatemala	15	356,825	189,154,072	1.80%	0.52%
Haiti	4	123,199	59,013,056	0.62%	0.16%
Honduras	23	181,109	387,892,273	0.91%	1.08%
Jamaica	2	20,846	22,057,946	0.11%	0.06%
México	53	5,866,314	2,729,041,206	29.60%	7.57%
Nicaragua	22	316,024	313,034,496	1.59%	0.87%
Panamá	6	43,473	178,961,839	0.22%	0.50%
Paraguay	5	808,566	1,368,091,902	4.08%	3.79%
Perú	44	4,061,552	10,038,700,349	20.49%	27.84%
Suriname	2	418	458,541	0.00%	0.00%
Trinidad y Tobago	1	3,585	559,138	0.02%	0.00%
Total	321	19,819,454	36,055,016,379	100%	100.00%

Fuente: mixmarket.org
Elaborado por: El Autor

⁴ CAF, *Servicios Financieros para el Desarrollo*, Bogotá, Colombia (2011) p.183-5

A Noviembre de 2015, 4 países de América del Sur concentran el 72% de la cartera total de América latina y el caribe con USD 26 022 millones, atendiendo a 9 millones de prestatarios y son Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.

Cuadro No. 6: Instituciones Microfinancieras en el Sur de Asia Nov 2015

País	No. de IMF's	Número de prestatarios activos	Cartera Total (USD)	% No. de IMF's	% No. de prestatarios	% Cartera Total
Afganistán	6	130,895	125,473,550	3.39%	0.23%	1.24%
Bangladesh	37	20,454,217	3,796,696,583	20.90%	36.21%	37.42%
Bhutan	1	38,868	137,413,765	0.56%	0.07%	1.35%
India	87	32,341,809	5,438,693,238	49.15%	57.25%	53.60%
Nepal	8	487,037	115,450,350	4.52%	0.86%	1.14%
Pakistán	36	2,944,180	515,511,859	20.34%	5.21%	5.08%
Sri Lanka	2	98,087	17,646,617	1.13%	0.17%	0.17%
Total	177	56,495,093	10,146,885,962	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: mixmarket.org
Elaborado por: El Autor

En el Sur de Asia, la India y Bangladesh concentran el 90% del total de la cartera y atienden a más de 9.235 millones de prestatarios.

Cuadro No. 7: Resumen consolidado a nivel mundial de IMF's Nov 2015

País	No. de IMF's	Número de prestatarios activos	Cartera Total (USD)	% No. de IMF's	% No. de prestatarios	% Cartera Total
América Latina y el Caribe	321	19,819,454	36,055,016,379	31.66%	20.39%	47.13%
Europa del Este y Asia central	155	2,737,917	12,796,159,610	15.29%	2.82%	16.73%
Sur de Asia	177	56,495,093	10,146,885,962	17.46%	58.11%	13.26%
Asia Oriental y el Pacífico	98	11,827,227	9,264,537,962	9.66%	12.17%	12.11%
Africa	233	4,732,134	7,111,147,220	22.98%	4.87%	9.30%
Oriente Medio y Africa del Norte	30	1,601,458	1,124,662,667	2.96%	1.65%	1.47%
Total	1,014	97,213,283	76,498,409,800	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: mixmarket.org
Elaborado por: El Autor

A nivel mundial América Latina y el Caribe concentra el 47% del total de la cartera de microfinanzas, mientras que Asia del Sur atiende al 58% del total de prestatarios del planeta, es importante señalar el más del 60% de IMF's que reportan al mixmarket.org entidad de donde se obtuvo esta información cuenta con estados financieros auditados.

2.7. METODOLOGÍAS MICROFINANCIERAS

Las metodologías comúnmente utilizadas por parte de las instituciones microfinancieras para atender a este segmento son:

1. Grupos solidarios

Que consiste en formar grupos de 4 o 5 personas las cuales se garantizan entre sí, los miembros de este grupo deben ser conocidos entre sí y vivir dentro de la misma localidad, grupo al cual se le entrega un crédito para que al interior del mismo sea repartido según su necesidad y capacidad de pago y quienes se fiscalizarán entre sí el pago de la deuda asumida con la institución microfinanciera los plazos y las tasas varían de acuerdo al monto entregado, este tipo de créditos también viene acompañado por la entrega servicios no financieros por parte de la IMF, que consiste en dictar cursos de capacitación y educación como, ahorro, salud, planificación familiar, seguro de vida, etc.

2. Bancos Comunales

Esta metodología tiene el mismo concepto de los grupos solidarios con la diferencia que se forma con 20 o más personas al interior del grupo se forma una directiva quien estará al frente del mismo, cada uno de los integrantes deben realizar un depósito inicial que va desde el 10% hasta el 20% del monto que va a solicitar, una de las cualidades y ventajas de los bancos comunales es que promueve el ahorro de sus integrantes. Generalmente esta metodología está dirigida hacia mujeres quienes al participar en las decisiones del grupo, mejora su auto confianza y se encuentran motivadas. Se crean vínculos de solidaridad entre ellas y se estimula el espíritu competitivo. Para estas personas es importante devolver el crédito para no sentirse rechazadas por el grupo.

3. Crédito individual

Es una metodología está conformado por un conjunto de acciones y procedimientos, para calificar y otorgar créditos de forma individual a personas que desarrollan sus actividades en áreas rurales o urbanas, la característica principal dentro de esta metodología está la atención personalizada entre el asesor o promotor de crédito de la IMF con el microempresario.

“La tecnología se fundamenta en la recopilación y análisis In Situ de la información del cliente, a fin de determinar técnicamente la capacidad y voluntad de pago y sustentar

apropiadamente la decisión de financiamiento. En tal sentido, la exigencia de garantías asume un rol secundario, transformándose en la segunda fuente de pago del crédito.”⁵

El papel de los oficiales de crédito es fundamental en este tipo de tecnología, ya que son ellos los encargados de realizar la inspección, verificación y análisis de la información proporcionada, mediante su visita al negocio y a la unidad familiar.

4. Micro leasing

Es un servicio financiero mediante el cual la IMF compra equipo y/o maquinaria, a pedido expreso del beneficiario del crédito, al que posteriormente se le entrega para su utilización por un plazo determinado a cambio de cuotas periódicas por concepto de alquiler. Al finalizar el plazo acordado, el beneficiario del crédito tiene la opción de compra del equipo y/o maquinaria alquilada por un valor residual acordado previamente, los montos máximos son hasta USD 5.000.

5. Micro warrant

“Es una innovación crediticia que opera con garantías alternativas (grano almacenado), dirigida a beneficiar a pequeños y medianos productores agrícolas de arroz, maíz, maní, frejol, etc. Es un producto crediticio de reducido riesgo para que la IMF pueda ampliar y diversificar su cartera, y el productor agrícola mejorar sus ingresos al permitirle esperar mejores precios para la venta de su producto”⁶

Estas 2 últimas metodologías el microleasing y el microwarrant han sido implementadas en los países de Bolivia, Perú, Honduras y Guatemala, es de esperarse que en un futuro también se implemente en IMF's de los demás países de Latinoamérica, es importante señalar que muchas de estas tecnologías han sido diseñadas a medida de los clientes, sectores económicos, regiones y características de mercado las cuales deben ser

⁵ F.,JORDAN, (2004). *La situación, tendencias y posibilidades de las Microfinanzas*, Quito: Fundación UN SOL MON. p.20.

⁶ <http://www.g3microfinanzas.com/curso.php?id=12>

analizadas por las instituciones que otorgan estos créditos con la finalidad de mitigar el riesgo crediticio que estas entidades asumen.

Uno de los éxitos en cualquiera de estas metodologías es que los clientes que registran puntualidad en los pagos, pueden acceder a nuevos créditos con mayores montos, plazos y tasas de interés preferenciales.

2.7.1. Análisis Comparativo de las Tecnologías de Microcrédito

A continuación un comparativo de las tecnologías de microcrédito utilizadas en el Ecuador y sus principales características.

Cuadro No. 8 : Cuadro comparativo de las Tecnologías de microcrédito en Ecuador

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS TECNOLOGÍAS MICROCRÉDITAS EN EL ECUADOR						
Tecnología	No. De Integrantes	Características	Plazo	Garantía	Sector	Segmento y Montos
Grupos Solidarios	4 o 5	Evaluación de la capacidad de pago de cada uno de los integrantes	36 meses	Solidaria	Urbano y Rural	Acumulación Simple (USD 1.001 A USD 10.000)
Bancos Comunes	15 o más	Están conformados por personas que viven en la misma comunidad y entre todos garantizan la deuda, los montos a cada integrante son aprobados al interior del banco, y mantienen reuniones periódicas, donde se da a conocer el estado de sus obligaciones y de los demás integrantes, una ventaja es que cada persona debe mantener un depósito correspondiente al 10% del monto solicitado.	6 a 9 meses	Solidaria	Urbano y Rural	Minorista (Monto menor o igual a USD 1.000) Acumulación Simple (USD 1.001 A USD 3.000)
Crédito Individual	1	Evaluación de la capacidad de pago	36 meses	Individual	Urbano y Rural	Acumulación simple (USD 1.001 A USD 10.000) Acumulación Ampliada (MAS DE USD 10.000)
Microleasing **	1	Evaluación de la capacidad de pago	24 meses	Individual	Rural	Acumulación Simple (USD 1.001 A USD 5.000)
Microwarrant **	1	Evaluación del precio del grano	36 meses	Granos secos entregados en garantía en almacenes generales de depósito.	Rural	Acumulación Ampliada (MAS DE USD 10.000)

** En el Ecuador estos productos aún no son conocidos y no se han implementado.

Elaborado por: El Autor

2.8.LAS MICROFINANZAS EN EL ECUADOR

Las microfinanzas en nuestro país se ha constituido en un mecanismo importante de combate a la pobreza y mejora en la calidad de vida de las personas más vulnerables de la sociedad, quienes han sido excluidos por parte de la banca privada particularmente

por considerarlos como clientes de alto riesgo y que demandan altos costos operativos, sin embargo instituciones como las Cooperativas de ahorro y crédito (COAC) y Organizaciones no gubernamentales (ONG) han incursionado en este mercado a través del financiamiento de microcréditos bajo metodologías individuales, grupos solidarios y bancos comunales, clientes que destinan estos recursos hacia el desarrollo de actividades productivas y comerciales para su manutención personal y de sus familias.

En la actualidad la red Financiera Rural (RFR) es quien ha agrupado a instituciones que realizan microfinanzas en el Ecuador y realiza un monitoreo financiero de manera trimestral, en el que se detalla la evolución de estas instituciones en el mercado con la finalidad de que puedan realizar un benchmarking entre sí, y promover de esta manera la transparencia de información a nivel nacional como internacional, actualmente son miembros de esta red 52 instituciones, conformado por 6 bancos, 31 cooperativas de ahorro y crédito, 1 cooperativa de segundo piso, 11 organismos no gubernamentales ONG, 2 ong's de apoyo y 1 ong de segundo piso.

El microcrédito en el Ecuador es definido como “el crédito otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100.000, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional.”⁷

2.9.SEGMENTOS DE MICROCRÉDITO EN EL ECUADOR

De acuerdo con la resolución No. 043-2015-F emitido por la Junta de regulación monetaria y financiera el microcrédito en el Ecuador está clasificado en los siguientes subsegmentos:

- a. Microcrédito Minorista.- Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a las entidades del sistema financiero nacional, sea menor o igual a USD 1.000 incluyendo el monto de la operación solicitada.

⁷ RESOLUCION No.43-2015-F, *Junta de política y regulación monetaria y financiera del Ecuador.*

- b. Microcrédito de Acumulación Simple.- Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a las entidades del sistema financiero nacional sea superior a USD 1.000 y hasta USD 10.000, incluyendo el monto de la operación solicitada.
- c. Microcrédito de Acumulación Ampliada.- Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a las entidades del sistema financiero nacional sea superior a USD 10,000.00, incluyendo el monto de la operación solicitada⁸.

2.10. TASAS DE INTERÉS VIGENTES PARA EL SEGMENTO DE MICROCRÉDITO

Las tasas de interés vigentes máximas permitidas por cobrar por parte del Banco Central del Ecuador a Septiembre de 2015 son las siguientes:

Cuadro No. 9: Tasas de Interés activas máximas efectivas subsegmento microcrédito

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Microcrédito Minorista	29.04%	Microcrédito Minorista	30.50%
Microcrédito de Acumulación Simple	26.90%	Microcrédito de Acumulación	27.50%
Microcrédito de Acumulación Ampliada	24.25%	Microcrédito de Acumulación	25.50%

Fuente: BCE

Elaborado por: El Autor

2.11. LAS ONG'S Y LAS MICROFINANZAS

En el Ecuador, los Organismos No Gubernamentales (ONG's) que tienen como objeto principal el otorgamiento de microcréditos han sido reconocidas y forman parte de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Popular y Solidario a partir del mayo de 2011, y son catalogadas dentro de esta ley como entidades de apoyo, mismas que serán reguladas, controladas y supervisadas por parte de la Superintendencia de economía Popular y Solidaria (SEPS), sin embargo hasta la actualidad no se ha emitido una normativa específica para este tipo de organizaciones respecto del manejo y control de riesgos. A Septiembre 2015 existen 9 ONG's que realizan operaciones microfinancieras de las cuales solo 3 están registradas dentro de la SEPS Fundación Alternativa, Espoir e Insotec.

⁸ RESOLUCION No.43-2015-F, *Junta de política y regulación monetaria y financiera del Ecuador.*

Cuadro No. 10: Ong's que Otorgan cartera de Microcrédito

RANKING TOTAL CARTERA MICRO ONG'S SEPT 2015								
No.	ORGANIZACIÓN	TOTAL ACTIVOS	PARTICIP. ACTIVOS	TOTAL CARTERA (MICRO)	PARTICIP. CARTERA	CARTERA EN RIESGO %	NUMERO DE CLIENTES	PARTICIP No. DE CLIENTES
1	ESPOIR	46,854,997	28%	40,867,795	29%	3.29%	45,935	44%
2	FUNDACIÓN ALTERNATIVA	33,297,080	20%	30,754,193	22%	6.98%	13,159	13%
3	INSOTEC	34,378,445	21%	27,891,375	20%	7.08%	15,198	15%
4	FACES	28,906,917	17%	24,592,228	18%	3.07%	13,855	13%
5	UCADE-DIÓCESIS AMBATO	4,648,589	3%	3,863,258	3%	6.04%	5,668	5%
6	UCADE-FASCA STO. DOMINGO	5,122,489	3%	3,661,626	3%	3.67%	3,620	3%
7	CASA CAMPESINA CAYAMBE	4,368,528	3%	2,729,295	2%	5.15%	948	1%
8	FUNDAMIC	5,093,961	3%	2,273,602	2%	6.81%	2,327	2%
9	UCADE-DIÓCESIS LATACUNGA	2,960,005	2%	2,090,914	2%	8.86%	3,399	3%
TOTAL		165,631,011	100%	138,724,287	100%		104,109	100%

Fuente: Red Financiera Rural

Elaborado por: El Autor

En el 2015 dejaron de formar parte de las Ong's, la Fundación Cepesiu, entidad que se transformó en una Cooperativa de ahorro y crédito, al igual que Fodemi quien se transformó en Sociedad financiera.

Capítulo tercero

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIEGOS ENTRE IFI'S Y ONG'S

3.1. ENFOQUE NORMATIVO DE RIESGOS

Las debilidades en el control del sistema financiero y su fortalecimiento para asegurar la estabilidad financiera de un país siempre han sido temas de discusión a nivel mundial, es por ello que se crea a fines de 1974 el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS, por su nombre en inglés) el mismo que lo conformaron países de los denominados Grupo de los Diez, este comité tiene como función principal emitir principios y recomendaciones en áreas clave de riesgo y supervisión bancaria los mismos que servirán de referencia a los supervisores bancarios y autoridades públicas en todos los países del mundo, los países miembros de dicho comité son: Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Luxemburgo, Holanda, España, Suecia, Suiza, Reino Unido y los Estados Unidos de América, el comité lo componen altos representantes de los bancos centrales de los países miembros, en la actualidad, más de 120 países en el mundo aplican Basilea I, II y III.

Uno de los principios establecidos por Basilea I en 1988 fue las normas de capitalización mínima que los bancos debían cumplir como suficiencia patrimonial mínimo del 8% de los activos ponderados por riesgo, requerimiento de capital basado únicamente para cubrir el riesgo de crédito, asegurando su protección y mejorando la capacidad de las entidades de absorber las posibles pérdidas o quiebras, quedando a discreción de los países el solicitar un porcentaje más alto a sus regulados, este capital debía ser suficiente para hacer frente a los riesgos de crédito, mercado y tipo de cambio. En América Latina todos los países han adoptado esta disposición mantienen un coeficiente de solvencia muy por encima del 8% exigido por el comité.

En junio de 2004 se da a conocer Basilea II, en un documento denominado “Convergencia internacional de medidas y normas de capital: marco revisado”, el cual estableció un conjunto de nuevas normas de suficiencia de capital, así como de mejora en la gestión de riesgo de crédito, mercado y operativo con la finalidad de conseguir la estabilidad financiera de las instituciones. Basilea II se fundamenta en 3 pilares que son:

- Requerimientos mínimos de Capital
- Proceso de supervisión bancaria y
- Disciplina de mercado

Cuadro No. 11: Pilares Basilea II

Pilar I	Requerimientos Mínimos de Capital		Se calculan en base a los activos ponderados por su riesgo, con nuevos criterios que reflejen de manera más ajustada el cambio en el perfil de riesgo de las entidades.
	Los riesgos a considerar son tres:		
	Riesgo de Crédito	Método Estandarizado (EE)	Similar al Acuerdo vigente, pero introduce más categorías de riesgo y posibilidad de evaluaciones de riesgo otorgadas por agencias externas (ECAIs y ECAs).
		Método Basado en Calificaciones Internas (IRB)	Se proponen dos variantes: 1) Básico (FIRB): los bancos estiman sólo la probabilidad de incumplimiento (o default) para cada activo. Los otros indicadores y ecuaciones son provistos por el Comité de Basilea. 2) Avanzado (AIRB): los bancos estiman todos los indicadores cuantitativos que requieren las ecuaciones desarrolladas por el Comité de Basilea.
	Riesgo de Mercado	No se modifica el Acuerdo vigente	
Riesgo Operativo	Se considera en particular este riesgo que estaba implícito en los otros riesgos del Acuerdo vigente. Se permiten tres métodos de cálculo: 1) Indicador básico, 2) Estándar y 3) Avanzado (AMA)		
Pilar II	Proceso de Supervisión Bancaria		Se le otorga un rol fundamental y los principios básicos son: 1) Los bancos deberán contar con un proceso para evaluar la suficiencia de capital total en función de su perfil de riesgo y con una estrategia de mantenimiento de sus niveles de capital. 2) Los supervisores deberán examinar las estrategias y evaluaciones internas de la suficiencia de capital de los bancos así como la capacidad de estos para vigilar y garantizar su cumplimiento y deberán intervenir cuando no queden satisfechos con el resultado. 3) Los supervisores deberán esperar que los bancos operen por encima de los coeficientes mínimos de capital y deberán tener la capacidad de exigirles que mantengan capital por encima del mínimo. 4) Los supervisores deberán intervenir con prontitud para evitar que el capital descienda por debajo de los mínimos y deberán exigir la inmediata adopción de medidas correctivas.
Pilar III	Disciplina de Mercado		Se establecen requerimientos de divulgación de la información con el objetivo de permitir a los participantes del mercado evaluar el perfil de riesgo del banco. Esto por cuanto los nuevos métodos de estimación de riesgo que se introducen dependen en mayor medida de las estimaciones de las propias entidades.

Fuente: Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias Gerencia de Análisis del Sistema

Para el 2010 tras la crisis internacional de Estados Unidos de créditos hipotecarios, el Comité de Basilea emite una nueva normativa denominada Basilea III, en el que estableció un conjunto de reformas con la finalidad de fortalecer la supervisión y gestión de los riesgos, el nuevo documento contempla el aumento del requerimiento mínimo de capital ordinario (*common equity*) del 2% al 4,5% y mantener un colchón de conservación del capital del 2,5% para hacer frente a futuros periodos de tensión o crisis, de modo que el requerimiento total de capital ordinario se situará en el 7%. Básicamente los principales objetivos de Basilea III son dos: regular a los bancos de manera independiente y prevenir al sistema financiero de un contagio sistémico en eventos de crisis.

Cuadro No. 12: Reformas Pilares Basilea III

	Capital		Liquidez		
	Primer Pilar		Segundo Pilar	Tercer Pilar	
	Capital	Cobertura del riesgo	Restricción del apalancamiento	Gestión del riesgo y supervisión	
Todos los bancos	<p>Calidad y cantidad del capital Mayor énfasis en el Capital ordinario. El requerimiento mínimo se eleva al 4,5% de los activos ponderados por riesgo, tras las deducciones pertinentes.</p> <p>Capital con capacidad de absorber pérdidas en el punto de no viabilidad Los términos contractuales de los instrumentos de capital incluirán una cláusula que permita —a discreción de la autoridad competente— la amortización o conversión en acciones ordinarias si el banco se considera inviable. Este principio incrementa la implicación del sector privado en la resolución de futuras crisis bancarias, reduciendo así el riesgo moral.</p> <p>Colchón de conservación del capital Comprende Capital ordinario por valor del 2,5% de activos ponderados por riesgo, con lo que el mínimo total de Capital ordinario asciende al 7%. Se limitarán las distribuciones discretionales de fondos cuando los niveles de capital de la entidad se sitúen dentro de este rango.</p> <p>Colchón anticíclico Impuesto en un rango del 0%-2,5% y formado por Capital ordinario, se aplicará cuando las autoridades consideren que el crecimiento del crédito está ocasionando una acumulación inaceptable de riesgos sistémicos.</p>	<p>Titulizaciones Se fortalece el tratamiento de capital para determinadas titulizaciones complejas. Se exige a los bancos realizar análisis más rigurosos de las posiciones de titulización con calificación crediticia externa.</p> <p>Cartera de negociación Capital considerablemente superior para las actividades de negociación y con derivados, así como titulaciones complejas mantenidas en la cartera de negociación. Introducción de un marco de valor en riesgo en condiciones de tensión a fin de moderar la proclividad. Se incorpora un requerimiento de capital para riesgo incremental que estima los riesgos de impago y de migración de productos de crédito sin garantía teniendo en cuenta la liquidez.</p> <p>Riesgo de crédito de contraparte Fortalecimiento sustancial del marco de riesgo de crédito de contraparte con requisitos más estrictos de capital para medir la exposición, incentivos de capital para que los bancos utilicen entidades de contrapartida central al negociar con derivados, y requerimientos de capital más elevados para las exposiciones dentro del sector financiero.</p> <p>Exposiciones bancarias frente a entidades de contrapartida centrales (CCP) El Comité ha propuesto una ponderación por riesgo del 2% para las exposiciones por operaciones con CCP admisibles, así como los requerimientos de capital para las exposiciones frente a fondos de garantía según un método basado en el riesgo que estima de forma consistente y sencilla el riesgo procedente de dicho fondo.</p>	<p>Coefficiente de apalancamiento Un coeficiente de apalancamiento no basado en el riesgo que incluye posiciones fuera de balance respalda el requerimiento de capital basado en el riesgo. Además, este coeficiente contribuye a contener la acumulación de apalancamiento en el conjunto del sistema.</p>	<p>Requerimientos complementarios Normas en materia de buen gobierno y gestión del riesgo en el conjunto de la entidad, riesgo de las posiciones fuera de balance y actividades de titulización, gestión de las concentraciones de riesgos, incentivos a los bancos para gestionar mejor el riesgo y los rendimientos a largo plazo, prácticas adecuadas de remuneración, prácticas de valoración, pruebas de tensión, normas de contabilidad para instrumentos financieros, gobierno corporativo, colegios de supervisores.</p>	<p>Requerimientos revisados de divulgación Los nuevos requisitos están relacionados con las posiciones de titulización y con el patrocinio de vehículos fuera de balance. Se exigirá una divulgación más detallada de los componentes del capital regulador y su conciliación con las cuentas declaradas, así como una explicación pormenorizada sobre cómo calcula el banco sus coeficientes de capital regulador.</p>

Fuente: Basilea III

En el Ecuador las recomendaciones emitidas por parte del Comité de Basilea han sido implementadas por instituciones que se encuentran bajo el control y supervisión de la Superintendencia de bancos, y por algunas instituciones controladas por la SEPS principalmente las cooperativas de ahorro y crédito del segmento, 1, 2 y cajas centrales, en septiembre de 2015 se emitió la resolución No. 128-2015-F que trata sobre la

administración integral de riesgos, las cuales también consideran los principios del comité de Basilea, en esta nueva resolución incluye a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3 cuyos activos están entre USD 5 y 20 millones.

3.2. LA ADMINSTRACIÓN DE RIESGOS EN LAS ONG'S

Sin duda alguna tanto la SB y SEPS tienen como misión principal velar por la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez del sistema financiero con la finalidad de proteger los ahorros del público y los intereses de las instituciones, a través de requerimientos de información y restricciones a la exposición de riesgos, en el caso de las ONG's si bien por su figura legal no tienen la facultad de captar recursos del público, sin embargo por el nivel de activos, 4 de las 9 instituciones de este segmento concentran el 87% del total de los activos y entrarían dentro del segmento 2 catalogado por la SEPS como entidades que mantienen activos entre USD 20 y 80 millones, siendo evidente que este tipo de entidades deberían ser reguladas y supervisadas con los mismos objetivos en cuanto a prevención de riesgos, lamentablemente aún no existe una normativa específica para la gestión de los riesgos en este tipo de organizaciones no obstante se hace necesario que estas instituciones incorporen la gestión integral de riesgos con el objetivo de buscar la viabilidad y su permanencia en el mercado.

Para ello se debe incorporar dentro de su organigrama un departamento especializado de riesgos, el cual deberá realizar un diagnóstico inicial de la entidad con el objetivo de medir el grado de exposición de riesgo y debe incorporar como mínimo las funciones, políticas y lineamientos que indica tanto la SB y SEPS para las Cooperativas de ahorro y crédito y cajas centrales hasta que se tenga una normativa propia para este tipo de instituciones y que le permitirán cubrirse de posibles pérdidas por los riesgos asumidos, dentro de las funciones de las unidades de riesgo están:

Cuadro No. 13: Funciones de la Unidad de Riesgos o Administrador de riesgos

No.	Funciones Unidad de Riesgos o Administrador de Riesgos	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Cajas Centrales
1	Elaborar y poner en consideración del comité de administración integral de riesgos:	X	X	X	X
	a) Las propuestas de políticas, procesos y estrategias para la administración integral de riesgos;	X	X	X	X
	b) Las propuestas de metodologías y procedimientos para al administración de riesgos;	X	X	X	X
	c) Los límites de exposición de los diferentes tipos de riesgo;	X	X	X	X
	d) El informe sobre la calificación de activos de riesgo, emitido en forma trimestral, con corte al 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre.	X	X	X	X
	e) El informe de riesgos respecto a nuevos productos y servicios;	X	X	X	X
	f) La matriz de riesgos	X	X		X
	g) Los informes de cumplimiento de políticas, límites, procesos, procedimientos, metodologías y estrategias de administración integral de riesgos;	X	X	X	X
	h) El manual de administración integral de riesgos;	X	X		X
	i) El plan de continuidad y contignecia del negocio	X	X		X
	j) El plan de contingencia de liquidez			X	
2	Monitorear los niveles de exposición por tipo de riesgo y proponer medidas de mitigación en caso de incumplimientos.	X	X	X	X
3	Verificar el cumplimiento de las políticas, procesos, procedimientos, metodologías y estrategias, para la administración integral de riesgos.	X	X	X	X
4	Levantar y custodiar las actas de las sesiones del comité de administración integral de riesgos.	X	X	X	X
5	Proponer la implementación de sistemas de información que permitan a la entidad utilizar eficientemente las metodologías propias de administración integral de riesgos.	X	X		X
6	Implementar estrategia de comunicación a nivel de toda la entidad, a fin de generar una cultura de gestión integral de riesgos.	X	X		X
7	Las demás que determine el comité de administración integral de riesgos a las políticas internas de la entidad.	X	X	X	X

Fuente: Resolución No. 128-2105-F Junta de política y regulación monetaria y financiera

De igual manera deberá implementar los siguientes lineamientos:

Cuadro No. 14: Lineamientos para el proceso de administración de riesgos

Procesos		Lineamientos para el proceso de administración de riesgos	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Cajas Centrales
Identificar	1	Levantar un inventario de eventos de riesgos asociados a los procesos críticos de la entidad;	X	X	X	X
Medir	2	Construir bases de datos que permitan la gestión de los riesgos;	X	X	X	X
	3	Elaborar la matriz de riesgos	X	X	-	X
	4	Valorar el riesgo inherente y residual;	X	X	-	X
	5	Estimar la pérdida en la cual podría incurrir una entidad en caso de materializarse el riesgo;	X	X	X	X
	6	Estimar el impacto de dicha pérdida en relación al patrimonio.	X	X	X	X
Priorizar	7	Establecer os criterios para priorizar aquellos eventos de riesgo en los cuales enfocará sus acciones de control.	X	X	X	X
Controlar	8	Establecer límites de riesgos;	X	X	X	X
	9	Determinar medidas de seguridad física;	X	X	-	X
	10	Definir políticas de seguridad de información;	X	X	X	X
	11	Implementar controles definidos para disminuir la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo;	X	X	X	X
Mitigar	12	Definir las acciones para reducir o transferir el impacto de un evento de riesgo	X	X	X	X
Monitorear	13	Revisar la implementación de las políticas, procesos y procedimientos para la administración integral de riesgos;	X	X	X	X
	14	Establecer un sistema de infirmación que facilite el seguimiento a la gestión integral de riesgos;	X	X	-	X
	15	Revisar periódicamente los cambios en la exposición al riesgo con base en la matriz de riesgos;	X	X	-	X
	16	Evaluar el cumplimiento de los límites para la adminstración del riesgo.	X	X	X	X
Comunicar	17	Establecer formatos y canales para la divulgación de la información de riesgos;	X	X	X	X
	18	Definir estrategia de comunicación para promover una cultura de administración de riesgos en la entidad.	X	X	-	X

Fuente: Resolución No. 128-2105-F Junta de política y regulación monetaria y financiera

3.3. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

Las instituciones financieras que realizan intermediación financiera, por la naturaleza de sus actividades asumen una amplia gama de riesgos por un lado están las entidades que captan recursos del público para transformarlos en préstamos o inversiones los cuales tienen distintos plazos de vencimiento, entre estas instituciones se encuentran los bancos comerciales públicos y privados, cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas y sociedades financieras. De igual manera están las Organizaciones No gubernamentales que también generan cartera de microcrédito, que intermedian a través de préstamos que obtienen de organismos internacionales, así como locales.

Cualquiera que sea el tipo de institución se ven obligados a administrar adecuadamente los riesgos de su negocio, para lo cual deben integrar procesos que le permitan

identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear estos riesgos con la finalidad de asegurar la viabilidad de estas organizaciones como negocio en marcha en el mediano y largo plazo, la existencia de prácticas sanas, claras y bien definidas en la gestión de riesgos permitirá a estas entidades desarrollar sus actividades dentro de niveles de exposición consistentes con el tamaño y complejidad de sus negocios asegurando operaciones sanas y consistentes así como de su capacidad operativa y patrimonial.

La gestión de riesgos en cualquier organización que realiza intermediación financiera debe enfocarse cuatro componentes:

- a) Tolerancia al riesgo: para generar valor, para lo cual las entidades necesariamente debe asumir niveles de riesgo, y se requiere de definiciones de políticas, de fijación de límites y estrategias.
- b) Evaluación de riesgo: que incluye la identificación, medición, seguimiento y control del riesgo;
- c) Vigilancia del riesgo: se refiere a la coordinación global del proceso de administración de riesgos; y
- d) Evaluación de la administración de riesgo: que incluye el examen y medición de la efectividad del programa de administración del riesgo.

Por lo tanto y como se define en el Gráfico No.7, el manejo efectivo del riesgo en una organización, requiere de una misión, procesos, infraestructura y controles internos; todo girando alrededor de los recursos humanos de la entidad.

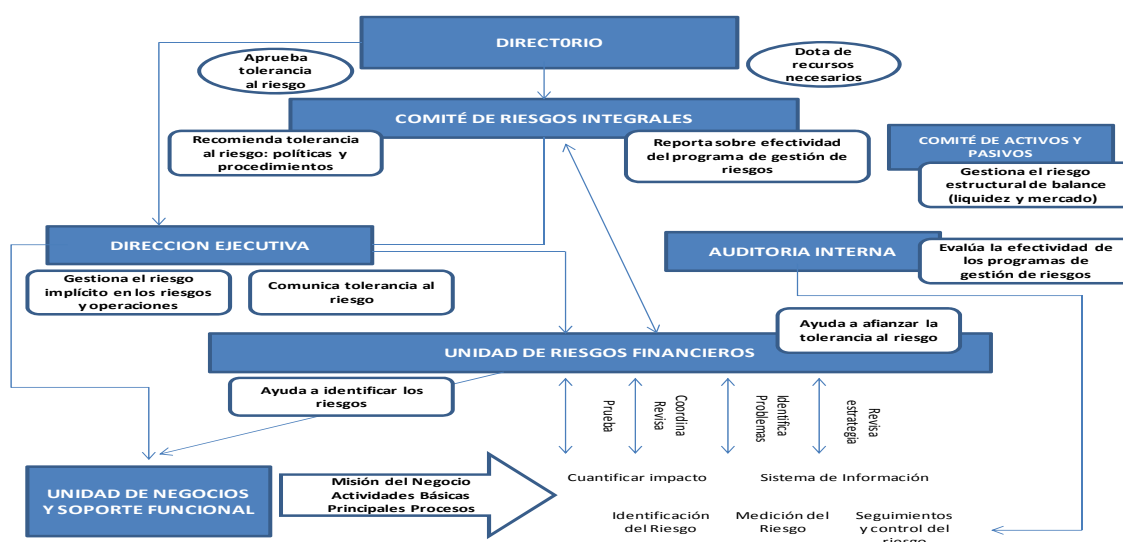
Gráfico No. 7: Esquema de proceso de gestión corporativa de riesgos



Fuente: Tomado de KPMG-Christopher Hamilton

La administración integral de riesgos requiere que las instituciones financieras cuenten con manuales de políticas y procedimientos para la gestión y manejo de los diversos riesgos que asume, en los que se definirán los lineamientos de lo que constituye un proceso de manejo integral de riesgo.

Gráfico No. 8: Flujoograma de proceso de gestión corporativa de riesgos



Fuente: Omatrix consultora financiera

Las actividades determinadas en fondo blanco corresponden a las principales funciones a desarrollar. En lo que respecta al comité de activos y pasivos la responsabilidad de este comité de negocios es la gestión de los activos y pasivos de la entidad en la que se analiza el balance general y posiciones financieras.

3.4. RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Dentro de la estructura estratégica de instituciones que realizan intermediación financiera la responsabilidad de la administración de riesgos está compuesto por el Directorio de la entidad y un Comité de Riesgos que tendrán como función genérica la definición y aprobación de la estrategia y las políticas de gestión de los riesgos financieros y operacionales de la organización, así como asegurar la existencia de los recursos necesarios para la adecuada aplicación de las mismas.

3.4.1. El Directorio

Es quien representa a la Junta de Accionistas o de Socios y es el máximo órgano de

gobierno en la entidad y por delegación es el máximo responsable de la creación de valor y definición de la estrategia y las políticas de la entidad. El Directorio es responsable de asegurar que organización sea administrada de manera segura y adecuada, para lo cual debe supervisar los procesos de gestión de riesgos dentro de la entidad. Para lo cual debe designar el Comité de Riesgos y estructura administrativa apropiada de modo que se pueda determinar claramente quien responde por los riesgos asumidos.

La supervisión del proceso de gestión de riesgos por parte del Directorio es que se cumpla los siguientes objetivos:

- Conocer y comprender los riesgos que se asumen.
- Adoptar las medidas necesarias para que entidad cuente con el nivel de patrimonio técnico necesario para soportar el riesgo global según las exigencias de la Superintendencia de Bancos o de Economía Popular y Solidaria.
- Salvaguardar el valor de la entidad frente a pérdidas potenciales y gestionar el valor del margen financiero.
- Aprobar la estrategia de gestión de riesgos que debe incluir los niveles de tolerancia y aceptación de riesgos.
- Aprobar la estructura organizativa que sea consistente con una gestión efectiva de riesgo.
- Conocer periódicamente los resultados obtenidos y el nivel riesgo asumido, los correspondientes informes que le presenten el Comité de Riesgos, así como los informes de auditoría externa e interna.
- Dotar de los recursos humanos y tecnológicos con la capacitación y nivel de calidad para asegurar una efectiva gestión corporativa de riesgos.
- Cumplir con las regulaciones y normativas señaladas por los órganos de control.

3.4.2. El Comité de Riesgos Integrales

“El Comité de Riesgos debe estar integrado como mínimo por:

- Un miembro del Directorio
- El Representante Legal de la Entidad

- El responsable de la Unidad de riesgos de la institución.”⁹

Adicionalmente, podrán participar los responsables de las distintas unidades de la organización dependiendo del tema a tratarse quienes no tendrán derecho a voto. Cualquier cambio en la composición del Comité de Riesgos deberá ser aprobado por el Directorio deberá dejar constancia en las respectivas actas, las cuales deberán ser notificadas a la respectiva Superintendencia dentro de los plazos dispuestos por este organismo.

El Comité de Riesgos debe documentar sus procedimientos y decisiones respecto a temas que guarden relación con:

- Riesgo de liquidez
- Riesgos de crédito
- Riesgos de mercado
- Riesgos operativo
- Riesgo Legal, cumplimiento y otros no cuantificables como el riesgo reputacional.

El Comité es quien aprueba, actualiza y vigila que se cumpla con las políticas y procedimientos detallados en un manual de riesgos. Sus decisiones están encaminadas hacia un triple objetivo:

- a) Optimizar el valor económico y el margen financiero de la entidad mediante estrategias encaminadas a la mejor explotación de la estructura del balance. Esto se logra mediante la fijación de tasas activas y pasivas dentro de un nivel adecuado de competitividad y con indicadores aceptables de riesgo.
- b) Vigilar la suficiencia patrimonial de la institución es decir que sus recursos propios sean suficientes no solo en relación con la actividad que hoy desarrolla sino en relación con los negocios futuros. En suma se debe buscar que el patrimonio, vía rendimientos, aportes o los dos, esté acorde con las necesidades operativas y que cumpla a la vez con los requerimientos mínimos establecidos

⁹ Normas Generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero, Título X De la gestión y administración de riesgos, Capítulo I, De la gestión integral y Control de riesgos, Sección III, p 208.

por el órgano de supervisión.

- c) El Comité de Riesgos deberá tener una visión proactiva frente a los negocios y mercados donde la entidad está presente así como del entorno y marco legislativo previsible para el futuro.

La responsabilidad del Comité de Riesgos y principalmente del responsable de la unidad de riesgos abarca la gestión integral de activos y pasivos incluyendo el riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo de liquidez, riesgo operativo y otros. El Comité de Riesgos monitoreará permanentemente la estructura y cumplimiento de límites establecerá procedimientos institucionales de medición de riesgos. Para esto deben contar con información suficiente sobre calificación de clientes, análisis de descargas, estructura de balances, comportamiento de las variables macroeconómicas, simulación bajo distintos escenarios, debiendo llegar a propuestas de acciones.

La auditoría interna y externa en sus informes deben pronunciarse y evaluar el cumplimiento por parte de entidad de los objetivos de negocio y de la gestión de riesgos, labor que deberá ser efectuada de manera estructurada y periódica, aplicando principios internacionalmente aceptados. El Comité de Riesgos deberá establecer criterios de cobertura de los riesgos, estrategias para limitar la volatilidad del margen financiero neto, control y asignación patrimonial, medición de rentabilidad de las unidades de negocio y recomendaciones sobre planeación financiera y la estrategia de crecimiento del balance.

3.4.3. La Unidad de Riesgos financieros y sus funciones

Las instituciones que realizan intermediación financiera deben tener implementado una unidad de Riesgos financieros, en la cual tanto el Directorio como El comité de riesgos integrales delegarán actividades permanentes de análisis y seguimiento de los riesgos financieros y operativos. Esta Unidad deberá cumplir también con las funciones que determine el organismo de control respectivo.

El Directorio y el Comité de riesgos de la entidad está obligado a vigilar el trabajo de ésta unidad, los análisis efectuados por el mismo servirá de insumo para la toma de decisiones por lo cual es necesario contar con personal calificado. Esta Unidad deberá

ser independiente de las áreas de negocios y operativo, es decir, deberá existir separación funcional entre las áreas y personas encargadas de tomar los riesgos.

Dentro de las funciones que la Unidad de riesgos financieros debe realizar está:

- Proponer al Comité de Riesgos y al Directorio las políticas y procedimientos referentes a la administración y control de riesgos de crédito, recuperación y control de la morosidad, según lineamientos definidos por el Directorio.
- Implementar y verificar el cumplimiento de las políticas de administración y control de riesgo de mercado, las metodologías de análisis y valoración de las posiciones, así como las estrategias de cobertura adecuadas para tales posiciones.
- Implementar y verificar el cumplimiento de las políticas y los procedimientos referentes a la administración y control de riesgos operacionales definidos por el Directorio y por el Comité de Riesgos.
- Controlar la exposición al riesgo de liquidez de la entidad en función de los límites establecidos.
- Calcular y valorar las posiciones sensibles al riesgo de mercado (tipo de cambio, tasa de interés) e informar al Comité de Riesgos.
- Controlar y medir la sensibilidad de la entidad a los riesgos de mercado.
- Analizar las pérdidas potenciales que podría sufrir la institución bajo diversas situaciones utilizando los respectivos análisis de sensibilidad.
- Calcular los resultados de gestión de las diferentes áreas de negocio.
- Calcular el valor en riesgo por riesgo de crédito de cada cartera de crédito.
- Calcular las posiciones y el valor en riesgo de cada una de las carteras de crédito.
- Definir que fuentes independientes se deben utilizar para conocer las variables de mercado (precios, tipos y volatilidades, etc.) necesarias para valorar y medir riesgos.
- Medir los riesgos financieros de acuerdo a las metodologías aprobadas y, controlar el cumplimiento de los límites establecidos.
- Analizar las propuestas sobre límites de riesgos financieros que realicen las áreas de negocios y presentar su recomendación al Comité de Riesgos.

- Analizar la distribución del patrimonio y recomendar su asignación para las diferentes operaciones al Comité de Riesgos.
- Analizar las pérdidas potenciales que podría sufrir la entidad ante situaciones adversas.
- Analizar las solicitudes de excesos de límites y realizar propuestas de aprobación por parte del Comité de Riesgos.
- Analizar, en términos de riesgos las propuestas en relación a nuevas actividades o productos.
- Preparar reportes para el Comité de Riesgos que recojan los indicadores de riesgo de crédito, mercado, liquidez y riesgo operacional.
- Implementar y asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos definidos por el Comité de Riesgos y el Directorio de la entidad.
- Preparar los informes y reportes requeridos por los organismos de control con la oportunidad y dentro de los plazos exigidos por esta.
- Preparar las actas de las sesiones llevadas a cabo por el Comité de Riesgos para su conocimiento y aprobación.
- Evaluar al menos una vez al año, que las metodologías, modelos y sistemas para identificar, medir, vigilar, limitar, controlar e informar los distintos tipos de riesgos a los que se encuentra expuesta la institución continúan siendo adecuados. Los resultados de dichas revisiones deberán presentarse al Comité de Riesgos.

La Unidad de riesgos de un banco, cooperativa, financiera, mutualista u ONG debe incorporar funciones relacionado con el manejo de riesgo de: crédito, mercado, liquidez, operativo, legal y cumplimiento, para lo cual basta con implementar lo que solicitan los entes de control SB y SEPS en las resoluciones en materia de riesgos, en el caso de las ONG's es importante que además del monitoreo de los riesgos antes señalados presten especial atención a los denominados de otros riesgos inherentes debido a que el fondeo lo realizan a través de obligaciones con bancos y fondos provenientes del exterior.

3.5. OTROS RIESGOS INHERENTES

Uno de los riesgos inherentes que tienen las Organizaciones No gubernamentales al recibir fondeo internacional, se relaciona directamente con el riesgo país debido que muchos de los fondeadores radicados en el exterior están en constante monitoreo de los acontecimientos económicos, políticos y sociales que se suscitan en los lugares donde mantienen sus inversiones, y dependiendo de la tendencia les permite ampliar o contraer sus exposiciones de riesgo en determinado país, debido básicamente a que estas operaciones no están aseguradas por lo cual ante niveles de riesgo país altos es probable que los organismos internacionales suban sus tasas de interés, así como decidan contraer los plazos de sus créditos.

De igual manera existe un componente de riesgo país denominado riesgo de transferencia o riesgo de mercado que se aplica a operaciones contratadas en una moneda distinta a la moneda local de la entidad que recibe el crédito y corre el riesgo que al momento de realizar el pago en la moneda pactada, esta divisa no esté disponible o los precios de adquisición sean muy altos debido a su apreciación en el mercado.

Razón por lo cual las Ong's están muy expuestas a riesgo de liquidez, ya sea por el incremento del riesgo país así como por el riesgo de transferencia o de mercado puesto que cualquier institución que decida contraer o cerrar una línea de crédito provocaría que estas instituciones no logren cumplir con sus proyecciones de crecimiento o los costos de fondeo sean extremadamente representativos y afecte sus estados financieros.

3.6. DIFERENCIAS EN EL MANEJO DE LOS RIESGOS ENTRE LAS IFI'S Y ONG'S

Si bien en la actualidad, la superintendencia de bancos a través de la Ley General de instituciones financieras, en el Título X.- De la Gestión y Administración de Riesgos describe el alcance y las definiciones sobre la gestión y control de riesgos que deben realizar las instituciones que se encuentran bajo su control (bancos públicos y privados, corporaciones y sociedades financieras estas últimas hasta marzo de 2016), y recientemente la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a través de la Resolución No. 128-2015-F emitida el 23 de septiembre de 2015 por parte de la Junta

de Política Económica y Financiera donde implementa las Normas para la Administración Integral de Riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito y cajas centrales, aún no existe una normativa que regule a las instituciones a los organismos no gubernamentales que son entidades de apoyo que otorgan créditos los cuales también se encuentran bajo su control.

Sin embargo pese a estas limitaciones, el manejo de los riesgos entre las Ong's, y las instituciones del sistema financiero tienen ciertas diferencias como:

- Por ley las ONG's no captan dinero del público por lo cual NO se hace necesario mantener elevados indicadores de liquidez para mitigar una posible salida o corrida de fondos; y más bien este riesgo está medido por el nivel de endeudamiento que pueda adquirir la entidad en los mercados internacionales toda vez que en el mercado local le resulta difícil conseguir financiamiento, el éxito está dado en mantener o incrementar las líneas de crédito contratadas con la finalidad de incrementar sus márgenes financieros, así como sus niveles de cartera que le aseguren los suficientes ingresos para hacerla sostenible e incrementar su patrimonio.
- Las Ong's no están obligadas a remitir ningún tipo de información al órgano de control en este caso la Superintendencia de economía popular y solidaria.
- No cuenta con una norma que establezca los porcentajes de provisión requerida que una ONG debe mantener en sus balances tal y como lo señalan las resoluciones JB-2012-2217 y JB 2012-2217, y por el contrario sus provisiones más bien se basan en un indicador exigido por la mayoría de organismos internacionales que es del 105% de provisión sobre la cartera morosa mayor a 30 días (PAR 30), lo que podría ocasionar que la entidad quede descubierta ante un posible deterioro de su cartera, el cuadro No. 15 detalla los porcentajes de provisión de cartera que debe mantener una institución de acuerdo a los días de morosidad en el segmento de microcrédito.
- En las ONG's, a excepción del manejo del riesgo de mercado y liquidez, los demás riesgos se manejan de la misma manera, tal cual lo realizaría una entidad regulada.

Cuadro No. 15: Provisiones requeridas SBS

DIAS DE MOROSIDAD MICROCREDITO	CALIFICACION	PORCENTAJE DE PROMISION	
		MIN	MAX
0	A1	1.00%	
1 - 8	A2	2.00%	
9 - 15	A3	3%	5.00%
16 - 30	B1	6%	9.00%
31 - 45	B2	10%	19.00%
46 - 70	C1	20%	39.00%
71 - 90	C2	40%	59.00%
91 - 120	D	60%	99.00%
+120	E	100%	

Fuente: Resoluciones JB-2011-1897 y JB 2012-2217

3.7. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE GESTIONAR LOS RIESGOS EN UNA ONG

Como se mencionó anteriormente el no contar con una normativa específica para el control de los riesgos en las Ong's, los colocan en una gran desventaja respecto de las entidades que realizan captaciones del público y con un gran vacío e incertidumbre respecto de su continuidad, sin embargo muchas de estas entidades como parte de su estrategia institucional han incorporado dentro de sus gestión las buenas prácticas internacionales en temas contables y han adoptado ciertas normas emitidas inicialmente por parte de la Superintendencia de Bancos, y han considerado como ventaja:

- No tener que rendir cuentas o presentar información a una entidad de control.
- Incurrir en gastos de implementación de unidades especialidades en riesgos, es decir lo ven como un ahorro el hecho de no contratar un especialista que les ayude con esta gestión, así como en la adquisición de software para el monitoreo, seguimiento y control de los riesgos.
- No tener que realizar provisiones de cartera de acuerdo a la normativa creada para el efecto para las instituciones controladas por la SB y SEPS, lo que afectaría sus estados de resultados.
- No realizar provisiones de sus inversiones (cuenta 13), cuentas por cobrar (cuenta 16)
- No incorporar comités como el de administración integral de riesgos, ni comités Alco.

- Por su naturaleza jurídica pueden prestar servicios de educación a sus clientes, ingresos significativos dentro de sus estados de resultados.
- Pese a todas sus limitaciones en materia de riesgos, muchas de estas instituciones han subsistido en el tiempo gracias a los condicionamientos o “covenants” que sus financiadores solicitan al momento de otorgarles un crédito lo que han permitido a muchas de estas organizaciones mitigar sus riesgos financieros, para lo cual estas entidades han tenido que cumplir con estas condiciones el objetivo de no perder sus únicas fuentes de fondeo que les ha permitido seguir operando en el mercado de las microfinanzas.

Capítulo cuarto

LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS FINANCIEROS EN FUNDACIÓN ESPOIR Y EL GIRO DE SU NEGOCIO

4.1. LA FUNDACIÓN ESPOIR

La Fundación para el desarrollo integral ESPOIR es una organización privada sin fines de lucro, fundada el 6 de febrero de 1992 con acuerdo ministerial 00422; a partir de diciembre 2001, la institución toma responsabilidad del Programa de Bancos Comunales (BC), ejecutado por la ONG Internacional “The People to People Health Foundation Inc.” Organización que transfirió en calidad de donación el total de sus activos y pasivos así como el personal y los sistemas que facilitaban su gestión.

Debido a su actual figura legal, la institución no cuenta con accionistas ni propietarios, lo que limita la capacidad de la institución de recibir aportes privados en caso de ser necesario. El máximo órgano de gobierno de la institución es la Asamblea General que se reúne dos veces al año de manera ordinaria (y de manera extraordinaria cuando amerite), encargado de aprobar informes de actividades y presupuestos anuales, así como de la elección de los miembros del Directorio. El Directorio de ESPOIR está conformado por 5 miembros, los cuales son socios de la Fundación, que se reúne generalmente tres a cuatro veces al año. Los miembros del Directorio presentan perfiles profesionales en áreas afines al sector administrativo financiero. Los miembros de la Asamblea y Directorio dan soporte en tres comités:

- Auditoría,
- Asesoría Legal, y;
- Planeación Estratégica.

ESPOIR se especializó en la metodología de Banca Comunal con educación, facilitando servicios de crédito complementados por servicios de educación. El enfoque de clientes son mujeres de escasos recursos económicos, con una actividad económica en zonas urbano marginales y rurales, que requieren un pequeño capital para trabajar su negocio, aunque en los últimos años se amplió la base de clientes hacia hombres y con crédito individual para cubrir mayores necesidades financieras. Actualmente opera en 6

provincias del Ecuador, Santo Domingo de los Tsáchilas, Manabí, El Oro, Guayas, Los Ríos y Pichincha, de igual manera al momento se encuentra en un proceso de cierre de operaciones de su oficina de Azuay, la oficina central administrativa se encuentra en la ciudad de Quito de donde se imparten las directrices y políticas hacia todas sus agencias.

4.1.1. Misión, Visión y posicionamiento

La misión de Fundación ESPOIR es “Impulsar el desarrollo económico, social y de salud de las microempresarias y los microempresarios del Ecuador, con énfasis en la población de menores ingresos con el propósito de mejorar su calidad de vida y la conservación de su medio ambiente, a través del otorgamiento de servicios micro financieros y no financieros”¹⁰.

Su visión es “Contamos con una sociedad especializada en microfinanzas, con cobertura nacional, que impulsa el desarrollo y mejoramiento de las condiciones de vida de los microempresarios ecuatorianos, ofreciendo servicios de calidad; lo que nos permite obtener un reconocimiento en el ámbito nacional e internacional. Estamos ubicados entre las cinco principales instituciones microfinancieras del Ecuador, respaldados por una estructura organizacional competente, comprometida y orientada al cliente”¹¹.

Dentro del grupo de las Ong’s Espoir es la más grande dentro de su segmento con un total de activos que a septiembre de 2015 registró USD 46’954.997 que representa en el 28% del total de este subsistema, de igual manera es la entidad que maneja la mayor cartera de microcrédito con USD 40’867.795 y tiene el mayor número de clientes 45.935 que representa el 44% del total de este segmento y maneja indicadores de calidad de cartera de 3.29% por debajo del promedio registrado de 5.55%, (ver cuadro No. 10).

¹⁰ Plan Estratégico Espoir 2010-2014

¹¹ Plan Estratégico Espoir 2010-2011

4.2. SITUACIÓN DE ESPOIR EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

Debido a la limitación de no poder captar recursos del público, así como por la presión de ciertos financiadores internacionales de trabajar y financiar solo a instituciones que se encuentren reguladas por la Superintendencia de Bancos, en cualquiera de sus formas, sean bancos o sociedades financieras, en Octubre de 2013, ESPOIR inició un proceso de transformación a entidad regulada, para lo cual adquirió los derechos para operar sobre una sociedad financiera que en ese entonces estaba en un proceso de venta de sus activos y pasivos con otras instituciones, sin embargo tras la entrada en vigencia en septiembre de 2014 del nuevo Código Orgánico Monetario y Financiero, que incorporó algunos cambios significativos dentro de su nueva arquitectura, estableció un plazo máximo de 18 meses a partir de su publicación en el registro oficial para que todas las sociedades financieras del país se convierten en banco, para lo cual deben capitalizar su patrimonio e iniciar con USD 11 millones, razón por la cual Espoir declinó la posibilidad de regularse principalmente por no contar con el capital mínimo requerido, resultando por su figura legal muy complicado levantar la diferencia de recursos debido a que no cuenta con accionistas que puedan recapitalizar le entidad, a septiembre 2014 ESPOIR contaba con un patrimonio de USD 8'067.135. Razón por la cual la entidad decidió mantenerse como ONG en el mediano plazo y replantear la dimensión de su negocio, mejorando la calidad de sus activos, así como sus niveles de solvencia y rentabilidad que los últimos años se ha contraído, con la finalidad de incrementar el patrimonio económico de la entidad y volverlo atractivo a cualquier oportunidad de negocio para posibles inversionistas.

En este contexto, el estudio se centra en el diagnóstico financiero de la entidad que a continuación, se detalla durante el período diciembre 2011 y septiembre 2015, donde se analiza el entorno macroeconómico en el que la entidad se está desarrollando y se determinará el desempeño de cada una de sus regionales respecto del manejo de riesgo de crédito, así como las razones financieras que se calcularán en base a sus estados de pérdidas y ganancias individuales y finalmente se levantará una matriz de riesgo donde se identificaran los principales riesgos a los que está expuesto la entidad así como los planes de acción que se deben realizar para mitigar los riesgos.

4.2.1. Situación Económica del Ecuador

La tasa de crecimiento económico para el año 2015 se verá reducido y se estima terminará en 1.8%, en los últimos meses se ha sentido una desaceleración de la economía ocasionada directamente por la caída del precio del petróleo, la cual se ha visto reflejada a través de la disminución de los ahorros de los depositantes en el sistema financiero por USD 2.400 millones.

Cuadro No. 16: Evolución captaciones Sistema financiero

Evolución Captaciones sistema financiero en miles de USD						
DEPOSITOS	2011	2012	2013	2014	2105-07	VARIACION DIC/14- JUL/15
A la vista	15,323,750	18,229,768	18,674,066	20,030,374	17,593,051	-2,437,323
A plazo	8,939,793	11,376,528	11,206,553	12,440,777	12,007,239	-433,539
TOTAL	24,265,554	29,608,309	29,882,631	32,473,166	29,600,289	-2,872,876

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: El Autor

De igual manera está acompañado de una reducción de la oferta de préstamos al sector productivo así como al consumo, mientras que los indicadores de morosidad del sistema financiero se han incrementado ubicándose en el 4.32%, siendo el segmento del microcrédito el que mayor deterioro presenta con un indicador del 8.28%, si esta tendencia continua podría afectar a la capacidad de las instituciones financieras para hacer frente a retiros masivos por parte de sus clientes. El riesgo país de Ecuador a septiembre 2015 marcó 1.451 puntos siendo unos de los más altos de latino américa solo después de Venezuela, sufriendo un incremento en más de 1.000 puntos, respecto de septiembre del año anterior cuando este riesgo registró 401 puntos.

El desempleo como el empleo inadecuado a escala nacional crecieron al cierre de septiembre de 2015, el desempleo se ubicó en 4.28% frente al 3.90% del mismo mes del año anterior, mientras que el empleo inadecuado (que incluye al subempleo y al empleo no remunerado) creció en 1.2 puntos porcentuales al llegar a 49.21% y el empleo adecuado cayó en 1.8 puntos porcentuales hasta el 46%. En el área urbana, el desempleo subió en 0.82 puntos porcentuales ubicándose en 5.48% frente a septiembre de 2014 cuando fue de 4.67%, siendo Quito y Guayaquil las ciudades con mayores tasas, con el 5.21% y el 4.93% respetivamente. Por su parte, el empleo inadecuado

urbano subió del 37.28% en septiembre de 2014 al 39.42% al mismo mes de 2015. En dicho periodo además se incrementó el subempleo del 10.06% al 13.40% a escala nacional.

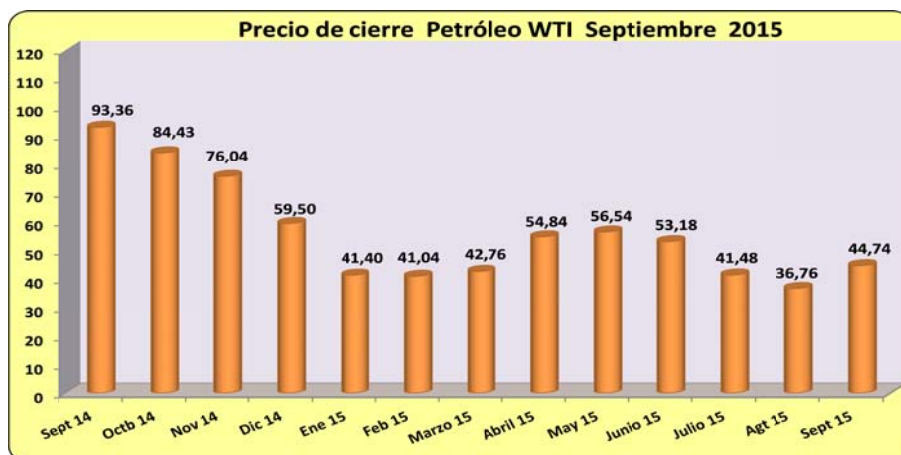
Gráfico No. 9: Tasa de inflación Sept-2015



Fuente: Inec
Elaborado por: El Autor

La tasa de inflación mensual registró 0.26% frente al 0.61% del mismo mes del 2014. El IPC es un indicador que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente a un conjunto de productos representativos del consumo (bienes y servicios) de los hogares en un período determinado de tiempo. La Canasta Básica se ubicó en USD 670.53, mientras el ingreso familiar mensual con 1,6 perceptores es de USD 660.80, con lo que se cubre el 98.55% de la misma.

Gráfico No. 10: Precio del petróleo sept 2014- sept 2015



Fuente: BCE
Elaborado por: El Autor

El precio de cierre del petróleo WTI (fijado en base al marcador estadounidense West Texas Intermediate) y que es la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el New York Mercantile Exchange y sirve de referencia en los mercados de derivados de los EE.UU cerró a septiembre de 2015 en USD 44.74, una caída del 52% respecto del precio que registraba en septiembre del año anterior de USD 93.36 por barril.

Cuadro No. 17: Calidad de la Cartera de Micro en las IFI's

INFORMACION IFIS CON DATOS A SEPTIEMBRE 2015					
INSTITUCIONES SISTEMA FINANCIERO	Cartera Bruta (Microcredito en Miles de USD)	Riesgo > 1 día (contable)	Riesgo > 30 días (contable)	% Riesgo Par 1 día	% Riesgo Par 30 días
Bancos Privados	1452.440	99.642	87.115	6,86%	6,00%
Cooperativas de Ah y Crédito	1582.337	111.168	102.545	7,03%	6,48%
Mutualistas	34.700	661	616	1,90%	1,78%
Sociedades Financieras	72.049	2.654	2.237	3,68%	3,10%
Instituciones Públicas	712.373	94.853	88.450	13,32%	12,42%
TOTAL SISTEMA	3.853.899	308.977	280.963	8,02%	7,29%
INFORMACION ESPOIR					
Saldo Balance (contable)	38.055	1.091	946	2,87%	2,49%
Saldo Balance+C.Titularizada	40.868	1.343	643	3,29%	1,57%

Fuente: SB y SEPS
Elaborado por: El Autor

De acuerdo a cifras publicadas por la Superintendencia de Bancos (SB) así como por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), la cartera en riesgo del segmento microcrédito (que incluye el saldo de la cartera que no devenga intereses más el saldo de la cartera vencida) cerró al tercer trimestre de 2015 en 8.02% el riesgo par 1 día y 7.29% el riesgo par 30 días. Las Instituciones públicas son quienes aún registran el mayor riesgo a 1 y 30 días con 13.32% y 12.42% respectivamente, seguido de Cooperativas de ahorro y crédito con 7.03% y 6.48%, Bancos privados 6.86% y 6.00%, Sociedades financieras con 3.68% y 3.10% y el sistema mutual con 1.90% y 1.78%. Por su parte Fundación Espoir cerró con riesgos de 2.87% y 2.49% (tomando en consideración únicamente el saldo registrado contablemente en sus balances con la finalidad de compararnos con los distintos subsistemas), es importante señalar que dentro de la clasificación contable para el registro en el balance general nuestra legislación indica que la cartera de microcrédito pasa al estado de vencido cuando tiene más de 15 días de mora; Sin embargo para efectos de análisis por parte de Espoir, se toma en consideración los días reales de morosidad así como el saldo de la cartera titularizada, con lo cual estos indicadores registran riesgos de 1 y 30 días de 3.29% y

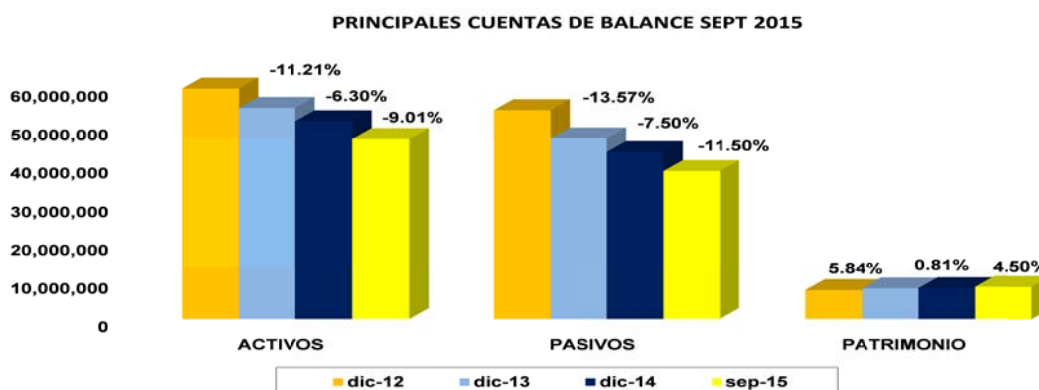
1.57% respectivamente. Indicadores que analizados de distintas maneras se encuentran por debajo del promedio del sistema financiero regulado en el segmento de microcrédito.

Perspectivas:

El Gobierno con la finalidad de equilibrar la balanza de pagos debido a la caída de los precios del petróleo en los mercados internacionales y financiar el presupuesto del próximo año, ha anunciado importantes recortes al gasto en nuevas inversiones, menor asignación de partidas a municipios, si bien ha indicado que no recortará personal en el sector público sin embargo a muchos de esos empleados no se les renovó sus contratos, De igual manera al interior del gobierno se encuentra analizando la eliminación de algunos subsidios, entre ellos al de la gasolina. Por otro lado la falta de confianza en los mercados internacionales han hecho que el precio de los bonos de deuda pública sea castigada con tasas de interés entre el 8.5% y 10.5%, por lo cual el financiamiento externo será más costoso para nuestro país, no se descarta la posibilidad de conseguir recursos a través del Fondo Monetario Internacional (FMI), de igual manera se busca atraer inversionistas internacionales para que inyecten capital a través de beneficios o exoneraciones tributarias, sin embargo el impuesto del 5% a la salida de divisas (ISD) seguirá siendo un limitante, se espera también una consolidación de acuerdos comerciales en nuevos mercados como el de Catar e Iraq que al momento se encuentran en proceso con la finalidad de favorecer la producción nacional.

4.2.2. Estructura financiera y composición

Gráfico No. 11: Evolución cuentas de balance Fundación Espoir



Fuente: Información financiera Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

En los últimos 4 años la Fundación ha sufrido una contracción de sus principales cuentas del balance, producto de una agresiva competencia, por un lado por parte de la entrada a este segmento de instituciones financieras atraídas por las altas tasas de interés que permite cobrar el Banco Central en este segmento, así como por la regulación de 881 cooperativas que forman parte de la SEPS, que están ocasionando un sobreendeudamiento en el sector de las microfinanzas y en consecuencia un incremento en los niveles de riesgo que se ubican a septiembre de 2015 en niveles del 8% tal y como se evidencia en el cuadro No. 17.

De igual manera la eliminación de los ingresos por comisiones para la mayoría de servicios financieros que presta la banca y el sistema cooperativo, ha ocasionado que estas instituciones dirijan sus esfuerzos a compensar estos ingresos a través de un incremento en el volumen de sus operaciones, bajo este contexto se hace prioritario que Espoir, automatice el proceso de crédito, de tal manera que pueda ser competitivo en el mercado microfinanciero.

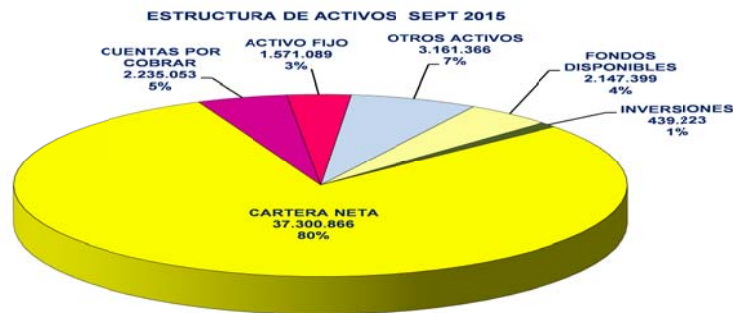
Cuadro No. 18: Principales cuentas del Balance General Fundación Espoir

DETALLE	dic-12	dic-13	dic-14	sep-15	TCA DIC 12-DIC 13	TCA DIC 13-DIC 14	TCA DIC 14-SEPT 15
ACTIVOS	61,895,022	54,954,177	51,493,727	46,854,997	-11.21%	-6.30%	-9.01%
PASIVOS	54,378,036	46,997,907	43,473,343	38,473,485	-13.57%	-7.50%	-11.50%
PATRIMONIO	7,516,986	7,956,270	8,020,383	8,381,512	5.84%	0.81%	4.50%
RESULTADOS	1,082,021	908,648	64,114	361,129	-16.02%	-92.94%	463.26%
CARTERA NETA	39,451,853	38,641,861	40,727,180	37,300,866	-2.05%	5.40%	-8.41%
% Activos productivos	63%	76%	73%	81%			

Fuente: Información financiera Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

La estructura de activos que presenta espoir es adecuada con una participación del 81% en activos productivos.

Gráfico No. 12: Estructura de Activos de Espoir



Fuente: Balances Espoir
Elaborado por: El autor

Por el lado de los pasivos, se observa que el mayor porcentaje de participación está en su principal fuente de fondeo que son las obligaciones financieras con el 78%.

Gráfico No. 13: Estructura de pasivos

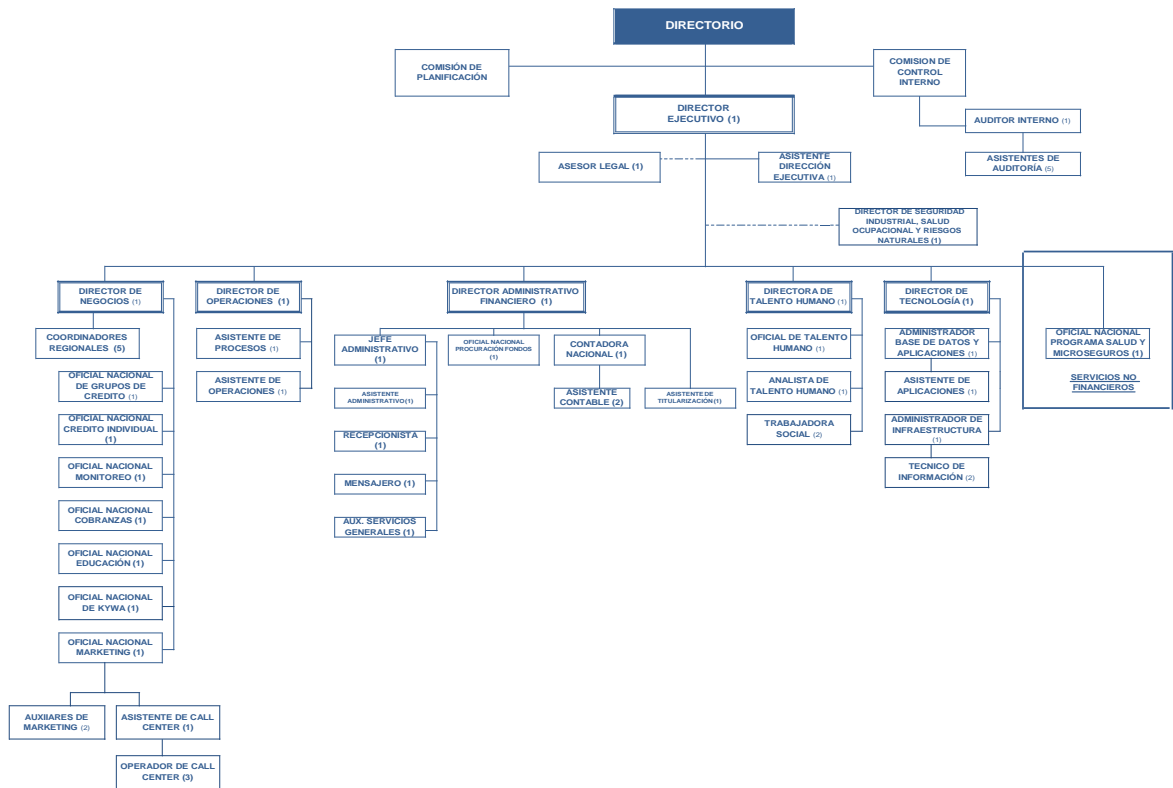


Fuente: Balances Espoir
Elaborado por: El Autor

4.2.3. Estructura Organizacional

El modelo de negocio aplicado por Espoir en el esquema de colocación de microcréditos bajo la metodología de crédito individual y Banca Comunal en sectores urbanos y rurales, donde atiende a clientes que no están bancarizados, encarece el proceso de generación de la cartera, por lo que se ha visto en la necesidad de contratar un gran número de empleados entre, coordinadores, promotores, supervisores, asistentes operativos, abogados y gestores de cobranzas dentro de sus oficinas regionales, así como sumado a todo el soporte administrativo que opera desde la oficina central, ha ocasionado que el nivel de gasto operativo sea elevado.

Gráfico No. 14: Organigrama Fundación Espoir



Fuente: Fundación Espoir

A septiembre de 2015, la nómina está conformado por 379 empleados de los cuales el 61% corresponde al back office, mientras que tan solo el 39% corresponde al personal de negocios, por lo que se hace necesario que la entidad realice una revisión de sus procesos con la finalidad de ajustar esta nómina al tamaño real de la entidad.

Cuadro No. 19: Detalle número de empleados Espoir

NUMERO DE EMPLEADOS ESPOIR A SEPT 2015		
DETALLE	No. empleados	Estructura
ADMINISTRATIVOS	233	61%
PROMOTOR CREDITO RURAL	6	2%
PROMOTOR DE CREDITO INDIVIDUAL	37	10%
PROMOTOR GRUPOS DE CREDITO	102	27%
PROMOTOR KWYA	1	0%
PROMOTOR PRENDA ORO	0	0%
TOTAL	379	100%

Fuente: Espoir
Elaborado por: El Autor

4.2.4. Principales indicadores financieros de Espoir

Cuadro No. 20: Indicadores financieros Espoir

PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS ESPOIR	dic-12	dic-13	dic-14	sep-15
CALIDAD DE ACTIVOS				
Cartera en Riesgo Total	6.81%	5.30%	3.13%	2.87%
Cobertura de cartera en Riesgo Total	73.69%	92.46%	62.80%	69.17%
Cobertura de cartera Riesgo > 30 días	119.62%	105.00%	104.56%	117.33%
LIQUIDEZ				
Caja Bancos + Inversiones 90 días/Total Obligacio	11.65%	5.03%	5.64%	11.46%
Estructura de Liquidez/Total de Activos	7.03%	1.23%	3.12%	4.58%
RENTABILIDAD / SOSTENIBILIDAD				
Sostenibilidad Operacional	112.60%	105.11%	98.54%	102.40%
Sostenibilidad Financiera	111.60%	103.89%	97.56%	101.29%
Retorno sobre activos total	2.96%	2.20%	0.15%	1.09%
Retorno sobre patrimonio total	16.86%	11.79%	0.81%	5.87%
EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD				
Número total de empleados	451	476	386	377
Número de promotores de crédito	237	226	175	167
Número personal administrativo	214	250	211	210
Cartera por oficial de Crédito	222,038	212,701	263,524	244,717
Cientes de Crédito por oficial de crédito	312	255	295	275
Cartera por número total de empleados	116,681	100,988	119,473	108,403
Gastos Operacionales/Total de Activos	14.36%	17.62%	19.35%	20.48%
Gastos Operacionales/Total de Cartera	16.89%	20.15%	21.61%	23.48%
Gastos de Personal/ Total de Activos	8.59%	10.90%	11.90%	12.84%
Gastos de Personal/ Cartera Total	10.11%	12.46%	13.28%	14.72%
GESTION DE ACTIVOS Y PASIVOS				
Rendimiento sobre la cartera	22.58%	22.77%	21.98%	22.84%
Costo de fondeo (incluye 5% ISD)	10.53%	10.29%	11.82%	13.14%
Apalancamiento Sin deuda Subordinada	7.23	5.91	5.42	4.59
Apalancamiento Con deuda Subordinada	5.25	4.35	4.23	3.54

Fuente: Espoir
Elaborado por: El Autor

Se destaca dentro de Fundación Espoir el adecuado manejo de la calidad de su cartera de microcrédito, observándose en los últimos años un descenso de este indicador, el cual es contrario a lo que está ocurriendo al momento en el mercado microfinanciero que quienes se encuentran manejando riesgos en niveles del 8%. En cuanto a la liquidez debido a que no cuenta con captaciones del público y no existe riesgo de salida de fondos a septiembre de 2015, mantiene un índice relativamente alto de liquidez con el 11.46%.

La sostenibilidad operacional y financiera ha logrado recuperarse levemente a septiembre de 2015, cerrando con indicadores del 102% y 101% respectivamente siendo el año 2014 el más crítico en cuanto a estos ratios estuvieron por debajo del 100%, de igual manera el ROA y el ROE también se recuperaron a la fecha de cierre del presente estudio, aunque no han alcanzado los niveles de los años 2012 y 2013. Por el lado de la

eficiencia de sus promotores de crédito los niveles de cartera, así como del número de créditos son muy bajos, teniendo una capacidad instalada grande la cual está siendo subutilizada, lo que se refleja dentro de la estructura de gastos en el estado de pérdidas y ganancias a nivel consolidado así como a nivel de sus unidades estratégicas.

El rendimiento de la cartera se mantiene en niveles del 22%, sin considerar a los ingresos por servicios no financieros que cobra la institución, en cuanto al costo de fondeo es elevado y se encuentra en niveles del 13% a septiembre 2015, un costo muy elevado debido principalmente a que la mayoría de organismos internacionales solicitan a Espoir el pago sus obligaciones a través de transferencia al exterior lo que encarece el costo del crédito debido al impuesto del 5% por la salida de divisas.

4.2.5. Análisis de la gestión de rentabilidad

Cuadro No. 21: Gestión de rentabilidad Espoir Sept-2015

ANALISIS GESTION DE RENTABILIDAD SEPT 2015						
ANALISIS DEL MARGEN FINANCIERO	dic-13	dic-14	sep-15	Estructura dic-13	Estructura dic-14	Estructura sep-15
INGRESOS FINANCIEROS	14,135,861.13	13,844,860.84	10,234,720.02	100%	100%	100%
Intereses y descuentos ganados	10,913,071.70	10,278,315.83	7,415,094.27	77.20%	74.24%	72.45%
Comisiones Ganadas	-	-	-	0.00%	0.00%	0.00%
Utilidades Financieras	272,118.91	303,968.10	137,868.11	1.93%	2.20%	1.35%
Ingresos por Servicios	-	-	-	0.00%	0.00%	0.00%
Otros Ingresos Operacionales	2,950,670.52	3,262,576.91	2,681,757.64	20.87%	23.57%	26.20%
(-) EGRESOS FINANCIEROS	3,826,937.84	4,160,805.32	3,223,824.82	27.07%	30.05%	31.50%
Intereses Causados	3,146,915.20	3,614,617.19	2,741,919.45	22.26%	26.11%	26.79%
Comisiones Causadas	61,422.26	63,821.52	45,049.33	0.43%	0.46%	0.44%
Pérdidas Financieras	38,717.56	14,320.41	19,667.94	0.27%	0.10%	0.19%
Imp. Salida de Capitales	579,882.82	468,046.20	417,188.10	4.10%	3.38%	4.08%
MARGEN FINANCIERO BRUTO	10,308,923.29	9,684,055.52	7,010,895.20			
(-) GASTOS DE PROVISION	874,591.51	504,778.40	57,420.90	6.19%	3.65%	0.56%
MARGEN FINANC BRUTO DESP DE PROV.	9,434,331.78	9,179,277.12	6,953,474.30			
(-) GASTOS OPERATIVOS	9,105,645.29	9,502,930.79	6,778,493.70	64.42%	68.64%	66.23%
Gastos de Personal	5,990,563.09	6,125,648.00	4,512,533.79	42.38%	44.24%	44.09%
Gastos Operativos	3,115,050.08	3,371,607.83	2,265,782.10	22.04%	24.35%	22.14%
Otras Pérdidas Operacionales	32.12	5,674.96	177.81	0.00%	0.04%	0.00%
MARGEN FINANC. OPERACIONAL BRUTO	328,686.49	-323,653.67	174,980.60	2.33%	-2.34%	1.71%
Otros ingresos No Operacionales	737,552.68	797,639.83	434,598.48			
Otros Gastos No Operacionales	4,621.38	-	260.71			
Impuestos y particip a empl	152,969.78	409,872.57	248,189.67			
Impuesto a la Renta	152,969.78	409,872.57	248,189.67			
MARGEN FINANCIERO NETO	908,648.01	64,113.59	361,128.70			

Fuente: Balances Espoir
Elaborado por: El Autor

Estado de pérdidas y ganancias a Septiembre 2015, registra una utilidad operativa por USD 174.980, sin embargo se observa una alta dependencia del rubro Otros ingresos operacionales que acumuló 2'681.757, en esta cuenta se registra los ingresos que recibe la institución por los servicios prestados de educación, rubro que en el caso de estar regulado por la SB no permitiría su cobro, por lo cual la entidad está expuesta a un altísimo riesgo de que algún ente supervisor elimine la prestación de este servicio con lo cual la entidad no sería viable, teniendo que reflejar cuantiosas pérdidas dentro de su estado de resultados. De igual manera la pesada estructura organizacional hace que el margen financiero sea mínimo.

4.2.6. Cálculo de provisión de cartera según normativa

Cuadro No. 22: Cálculo de provisiones Espoir con datos a Sep-2015

CATEGORIA	DIAS MORA	SALDO CARTERA MICROCREDITO	% PROVISION REQUERIDA SB	Monto a Provisionar USD	% PROVISION ESPOIR	TOTAL PROVISIONADO EN BALANCES	DIFERENCIA POR PROVISIONAR USD
A1	0	39,525,136.00	1%	395,251.36	0%	0.00	395,251.36
A2	1-8	45,933.47	2%	918.67	0%	0.00	918.67
A3	9-15	206,118.49	3%	6,183.55	0%	0.00	6,183.55
B1	16-30	447,601.58	6%	26,856.09	0%	0.00	26,856.09
B2	31-45	45,309.87	10%	4,530.99	105%	47,575.36	-43,044.38
C1	46-70	71,979.32	20%	14,395.86	105%	75,578.29	-61,182.42
C2	71-90	15,751.81	40%	6,300.72	105%	16,539.40	-10,238.68
D1	91-120	14,853.73	60%	8,912.24	105%	15,596.42	-6,684.18
E1	+ 120	495,111.04	100%	495,111.04	105%	519,866.59	-24,755.55
Total general		40,867,795.31		958,460.53		675,156.06	283,304.47

Fuente: Base Cartera de crédito Espoir

Elaborado por: El Autor

Fundación Espoir al no contar con una normativa en el que indique los porcentajes mínimos de provisión que debe mantener dentro de sus balances según los días de morosidad de su cartera de microcrédito, tal como lo especifica la resolución JB2012-2217, ha optado por provisionar el 105% de su cartera en riesgo mayor a 30 días, porcentaje que es solicitado por parte de sus financiadores como condición especial dentro de sus indicadores, sin embargo al realizar los cálculos correspondientes según lo indicado en la resolución de la junta bancaria, se determinó que Espoir debería haber registrado dentro de su estado de pérdidas y ganancias a septiembre de 2015, un gasto adicional por USD 283.304, lo que ocasionaría que la entidad presente pérdidas operativas por -USD 108.823 y presente utilidades netas por USD 77.824.

Cuadro No. 23: Margen financiero neto real sept-2015 Espoir

ANALISIS DE RENTABILIDAD SEPT 2015				
ANALISIS DEL MARGEN FINANCIERO	sep-14	dic-14	sep-15	DIFERENCIA Sept 14 - 15
MARGEN FINANC. OPERACIONAL BRUTO	-473,863	-323,654	174,981	-298,883
Diferencia de Provisión JB			283,304	
MARGEN FINANCIERO OPERACIONAL REAL			-108,324	
Otros ingresos No Operacionales	603,097	797,640	434,598	-168,498
Otros Gastos No Operacionales	-	-	261	261
Impuestos y particip a empl	18,368	409,873	248,190	229,822
Impuesto a la Renta	18,368	409,873	248,190	229,822
MARGEN FINANCIERO NETO	110,865	64,114	77,824	-33,041

Fuente: Balances Espoir
Elaborado por: El Autor

Cuadro No. 24: Gestión de rentabilidad de las unidades estratégicas

ANALISIS DE GESTION Y RENTABILIDAD POR UENS - SEPTIEMBRE / 2015							
ANALISIS DEL MARGEN FINANCIERO	MANABI	EL ORO	LOS RIOS	GUAYAS	AZUAY	QUITO SUR	TOTAL CONSOLIDADO
INGRESOS FINANCIEROS	4,685,014	2,247,489	1,694,432	1,064,607	93,276	635,039	10,234,720
Intereses y Dcstos Ganados	3,299,487	1,724,433	1,116,326	795,681	53,796	610,510	7,415,094
Comisiones Ganadas	-	-	-	-	-	-	-
Utilidades Financieras	7,990	53,495	5,366	9,421	37,349	24,248	137,868
Ingresos por Servicios	-	-	-	-	-	-	-
Otros Ingresos Operac.	1,377,538	469,562	572,740	259,505	2,131	282	2,681,758
(-) EGRESOS FINANCIEROS	2,358,890	1,302,002	801,161	590,727	57,880	462,001	3,223,825
Intereses Causados	2,358,890	1,302,002	801,161	590,727	57,880	462,001	2,741,919
Comisiones Causadas	-	-	-	-	-	-	45,049
Pérdidas Financieras	-	-	-	-	-	-	19,668
Im. Salida de capitales	-	-	-	-	-	-	417,188
MARGEN FINANCIERO BRUTO	2,326,124	945,487	893,270	473,880	35,396	173,038	7,010,895
(-) GASTOS DE PROVISION	20,501	54,946	-2,911	17,952	-8,000	-25,067	57,421
MARGEN FIN BRUTO DESPUES DE PROV.	2,305,623	890,542	896,181	455,928	43,396	198,105	6,953,474
(-) GASTOS OPERATIVOS	1,937,169	925,885	991,258	556,267	172,314	185,632	6,778,494
Gastos de Personal	1,384,306	702,233	687,797	373,886	119,093	140,621	4,512,534
Gastos Operativos	552,863	223,652	303,462	182,381	53,221	45,011	1,848,772
Otras Pérdidas Operac.	-	-	178	-	-	-	178
MARGEN FINANCIERO OPERAC BRUTO	368,454	-35,343	-95,077	-100,339	-128,918	12,473	174,981
Otros ingresos	136,228	59,966	74,306	38,523	19,093	12,024	434,598
Otros gastos No Operac.	-	-	-	-	261	-	261
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-	248,190
MARGEN FINANCIERO NETO	504,682	24,623	-20,771	-61,816	-110,086	24,497	361,129

Fuente: Balances Espoir
Elaborado por: El Autor

El margen de rentabilidad por unidad estratégica del negocio es positivo en 3 de las 7 Regionales es decir los ingresos generados alcanzan a cubrir sus gastos operativos, la regional Manabí registra utilidades por USD 504.682, El Oro USD 24.623 y Los Ríos USD 24.497, mientras las 3 regionales restantes presentan pérdidas acumuladas por USD 192.673, debido principalmente a que el tamaño de las carteras de estas oficinas

que no le permiten alcanzar sus puntos de equilibrio, más aún cuando se observa una contracción de la misma respecto de diciembre de 2014, en este análisis si se consideró como parte de los ingresos financieros al rubro por servicios prestados de educación.

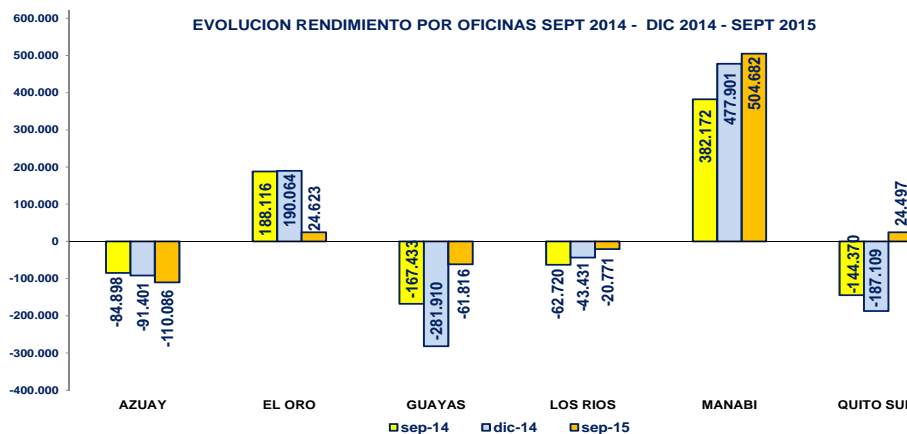
Cuadro No. 25: Porcentajes de márgenes de unidades estratégicas

MARGENES UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO A SEPT 2015							
RATIOS SOBRE MARGEN FINANCIERO	MANABI	EL ORO	LOS RIOS	GUAYAS	AZUAY	QUITO SUR	TOTAL CONSOLIDADO
Gastos de Personal	56,22%	69,84%	71,08%	72,97%	219,61%	75,99%	62,70%
Gastos Operativos	22,45%	22,24%	31,36%	35,59%	98,14%	24,32%	25,69%
Gastos Provisión	0,83%	5,46%	-0,30%	3,50%	-14,75%	-13,55%	0,80%
Impuestos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,33%
%GASTOS OP. / MARGEN FINANCIERO	79,50%	97,55%	102,15%	112,06%	303,00%	86,76%	92,52%
Margen Neto FE	20,50%	2,45%	-2,15%	-12,06%	-203,00%	13,24%	7,48%

Fuente: Balances Esplor
Elaborado por: El Autor

Al analizar los porcentajes de participación de gastos sobre el Margen Financiero Neto, todas las regionales mantienen pesadas cargas operativas por lo que se debe alinear el tamaño de las oficinas con la realidad del total de la cartera que cada una administra.

Gráfico No. 15: Evolución de rendimientos regionales Esplor

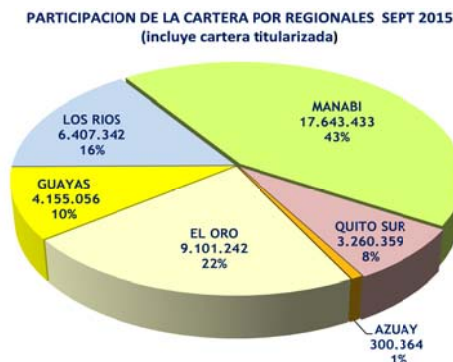


Fuente: Balances Esplor
Elaborado por: El Autor

Las regional Manabí y el Oro son quienes han absorbido las pérdidas registradas en el último año por las otras regionales, ante esta situación se hace necesario implementar estrategias que le permitan a estas oficinas incrementar el saldo de sus carteras con la finalidad de puedan revertir sus pérdidas y logren alcanzar en el menor tiempo su punto de equilibrio.

4.2.7. Volumen del Negocio por unidades estratégicas

Gráfico No. 16: Participación de la cartera por regionales Fundación Espoir

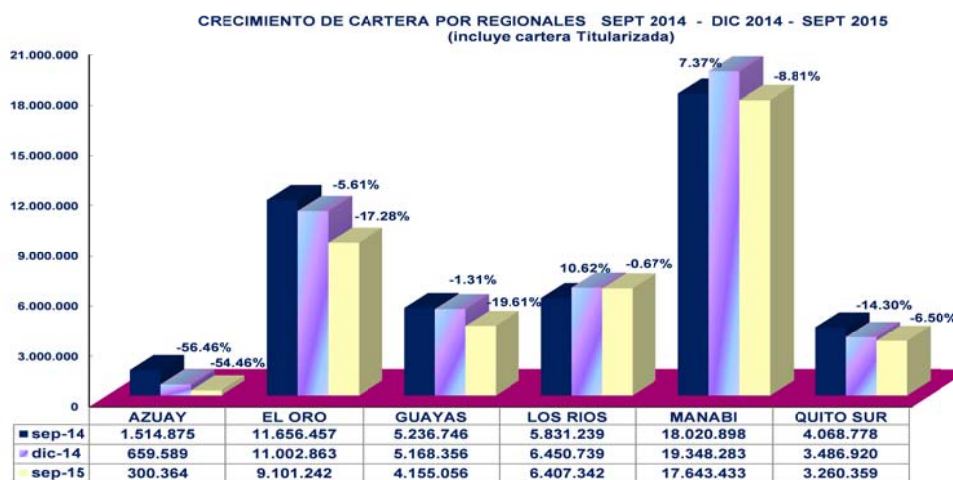


Fuente: Información financiera Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

La cartera total que suma USD 40'867. 795, se encuentra distribuida a nivel de sus oficinas regionales de la siguiente manera: Manabí 43%, el Oro 22%, Guayas 10%, Los Ríos 16%, Quito Sur 8% y Azuay 1%.

4.2.8. Evolución de la Cartera por unidades estratégicas

Gráfico No. 17: Evolución de la cartera por regionales Fundación Espoir



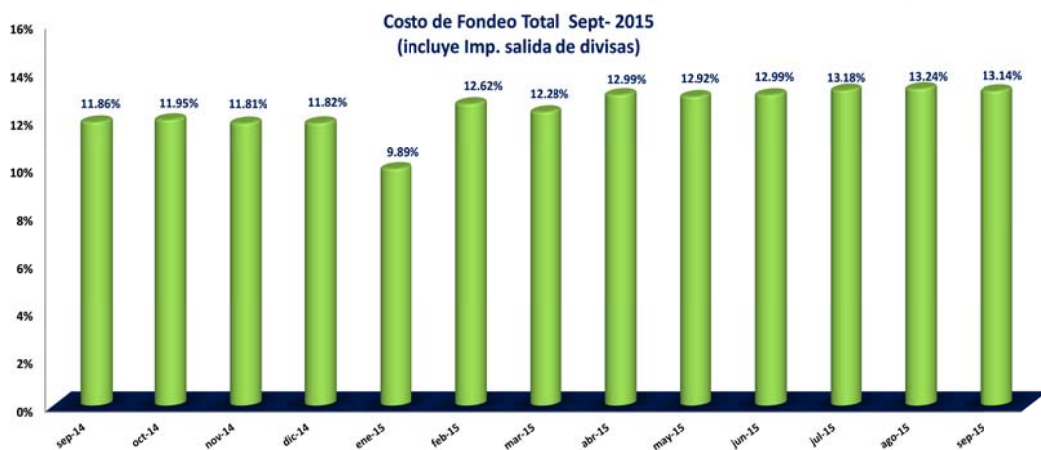
Fuente: Información financiera Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

El saldo de la cartera de crédito en el último año ha disminuido en todas las regionales, en términos porcentuales la regional Guayas decreció -19.61%, El Oro -17.28%, Manabí -8.81%, Quito Sur -6.50%, Los Ríos -0.67% y Azuay -54.46% debido al proceso de cierre que inició en enero de 2014.

4.2.9. Costo de Fondo

La organización actualmente mantiene contratados préstamos con 18 organismos nacionales e internacionales, a una tasa pasiva nominal promedio del 8.35%. Sin embargo debido al costo por el impuesto del 5% a la salida de divisas que mantiene el Ecuador para proteger el sistema de dolarización esta tasa se ubica en 13.14%, lo que disminuye su margen de intermediación e incrementando sus costos financieros.

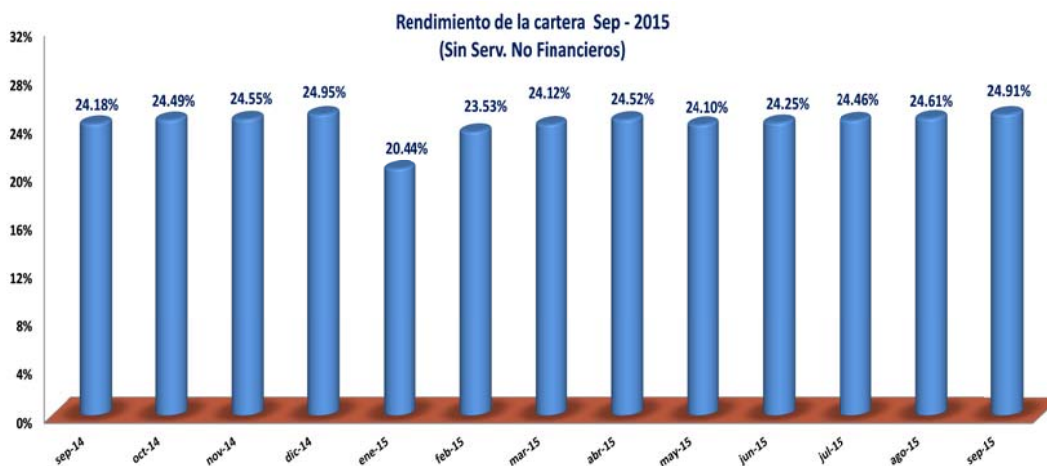
Gráfico No. 18: Costo de Fondo Sept 2014 – Sept 2015 Fundación Espoir



Fuente: Información financiera Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

El rendimiento de la cartera de crédito sin tomar en consideración el rubro por Servicios No Financieros se ubica en 24.91%, quedando un spread de tasas para la entidad a septiembre de 2015 de 11.77%.

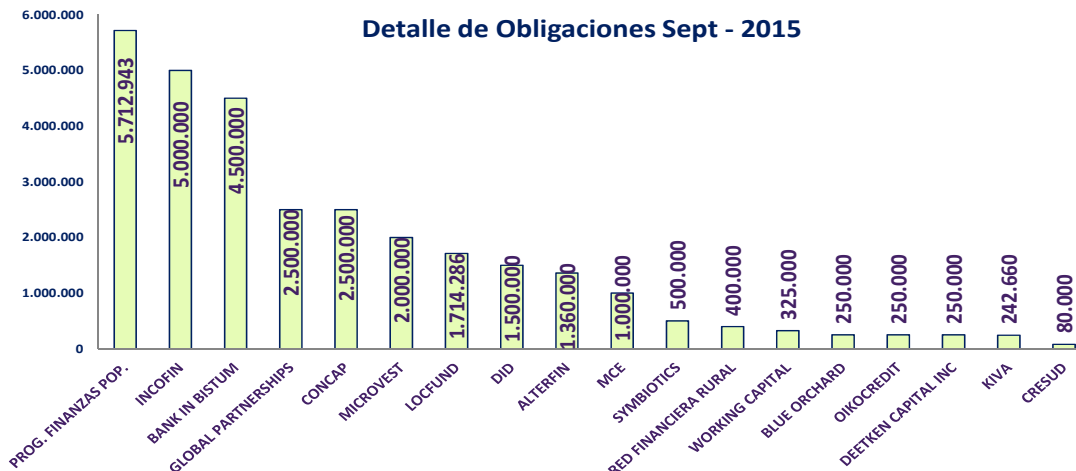
Gráfico No. 19: Rendimiento de la cartera



Fuente: Balances Espoir
Elaborado por: El Autor

4.2.10. Fuentes de Fondo

Gráfico No. 20: Principales fondeadores Fundación Espoir



Fuente: Información financiera Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

La entidad cuenta con 18 financiadores, 16 de ellos internacionales que concentran el 80% del total de obligaciones con un saldo de USD 23'971.945 y 2 organismos locales; El Programa de Finanzas Populares y Emprendimiento y la Red Financiera Rural que concentran el 20% del total con USD 6'112.942.

4.2.11. Liquidez

Cuadro No. 26: Brechas de Liquidez Fundación Espoir

BRECHAS DE LIQUIDEZ							
sep-15	1 - 30 días	31 -90 días	91-180 días	181-360 días	1-2 años	> 2 años	Total
ACTIVOS							
Caja y bancos	2,147,398.99						2,147,398.99
Inversiones	297,933.25		0.00	0.00	141,290.00		439,223.25
Cartera	5,457,893.05	10,402,089.67	9,567,487.10	6,252,007.84	4,567,863.03	1,053,525.29	37,300,865.98
Activo fijo neto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,571,089.39	1,571,089.39
Otros activos	3,072,625.94	1,324,975.99	461,292.64	321,423.40	189,090.63	27,011.03	5,396,419.63
Total Activos	10,975,851.23	11,727,065.66	10,028,779.74	6,573,431.24	4,898,243.66	2,651,625.71	46,854,997.24
PASIVOS							
Depósitos							
Prestamos	1,661,360.82	2,230,895.57	6,172,498.10	8,893,360.84	5,733,928.58	5,392,844.75	30,084,888.66
Otros pasivos	3,695,784.65	2,129,811.03	810,997.29	1,470,431.78	234,117.02	47,454.63	8,388,596.39
Total Pasivos	5,357,145.47	4,360,706.60	6,983,495.39	10,363,792.62	5,968,045.60	5,440,299.38	38,473,485.05
Posición Neta de Liquidez	5,618,705.76	7,366,359.07	3,045,284.35	-3,790,361.38	-1,069,801.94	-2,788,673.67	8,381,512.19
Posición Liquidez Acumulada	5,618,705.76	12,985,064.83	16,030,349.18	12,239,987.80	11,170,185.86	8,381,512.19	

Fuente: Información financiera Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

En cuanto a brechas de liquidez por bandas de temporalidad, la entidad no presenta problemas de descalce en el corto plazo ni largo plazo debido principalmente al promedio de recuperación de la cartera colocada (6 meses), de igual manera la Fundación no tiene exposición o exigibilidad de retiro de recursos de forma inmediata, y sus necesidades de liquidez obedece a una programación de vencimiento de sus pasivos con costo, relacionados con las obligaciones de sus prestamistas en mayoría del exterior y que por lo general comprenden, la renovación de las líneas de crédito otorgadas; no obstante, esa renovación estaría supeditada a acuerdos de negociación y más que todo a la evolución de la situación financiera que vaya presentado en el tiempo la entidad. Uno de factores también podría afectar la liquidez de la entidad es el incremento en los niveles de morosidad o el incremento de la cartera castigada, que afectaría de manera adversa a la generación recursos líquidos y productivos.

4.2.12. Calidad de la Cartera por Metodología

Cuadro No. 27: Calidad de la cartera por metodología Fundación Espoir

SEGMENTO	2013			2014			2015		
	CARTERA TOTAL DIC 2013 USD	CARTERA EN RIESGO > 1 DIA USD DIC 2013	% CARTERA EN RIESGO DIC-2013	CARTERA TOTAL DIC 2014 USD	CARTERA EN RIESGO > 1 DIA USD DIC 2014	% CARTERA EN RIESGO DIC-2014	CARTERA TOTAL SEPT 2015 USD	CARTERA EN RIESGO > 1 DIA SEPT 2015 USD	% CARTERA EN RIESGO SEPT 2015
GRUPO COMUNAL	17,203,152	495,912	2.88%	20,150,343	258,169	1.28%	19,044,678	271,738	1.43%
CREDITO COMPL. GC	3,404,530	144,133	4.23%	3,693,628	67,661	1.83%	2,658,055	53,209	2.00%
CREDITO INDIVIDUAL	26,037,295	1,844,529	7.08%	21,532,960	1,405,759	6.53%	18,558,190	1,010,344	5.44%
PRENDA ORO	438,975	1,557	0.35%	67,717	5,220	7.71%	0	0	0.00%
CREDITO PERSONAL	883,257	5,945	0.67%	664,432	13,667	2.06%	604,643	5,138	0.85%
OTROS	20,756	19,766	95.23%	7,670	7,670	100.00%	2,229	2,229	100.00%
HIPOTECARIO	82,500	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%
TOTAL	48,070,467	2,511,843	5.23%	46,116,751	1,758,146	3.81%	40,867,795	1,342,659	3.29%

Fuente: Información financiera Fundación Espoir

Elaborado por: El Autor

La calidad de la cartera ha ido disminuyendo año a año pasando de 5.23% a dic de 2013, para ubicarse en 3.81% al 2014 y en 3.29% a septiembre 2015, se observa que los riesgos bajo la metodología de grupos comunales están controlados y están por debajo del 3%, mientras que bajo la metodología de crédito individual estos riesgos se encuentran por encima del 5%.

A nivel de las regionales se detalla la evolución de la calidad de la cartera en el período de análisis.

Cuadro No. 28: Calidad de la cartera por regionales a Dic – 2013

CALIDAD DE LA CARTERA POR REGIONALES A DIC 2013								
RANGO DIAS	AZUAY	EL ORO	GUAYAS	LOS RIOS	MANABI	QUITO	STO. DOMINGO DE LOS TSACHILAS	Total general
Saldo	2,683,719.56	13,553,614.43	5,677,544.31	4,590,478.95	16,120,639.18	3,881,109.48	1,563,360.68	48,070,466.59
Cartera Riesgo	274,257.61	738,794.68	263,684.13	331,394.49	432,263.48	279,439.10	192,009.02	2,511,842.51
CARTERA EN RIESGO > 30 DIAS	228,799.61	565,844.02	209,510.78	257,795.63	288,433.14	170,113.58	173,487.85	1,893,984.61
% Particip Cartera Total	5.58%	28.20%	11.81%	9.55%	33.54%	8.07%	3.25%	100.00%
% Part. Cart. Riesgo > 1 día	10.92%	29.41%	10.50%	13.19%	17.21%	11.12%	7.64%	100.00%
Cartera en riesgo Reg > 1 día	10.22%	5.45%	4.64%	7.22%	2.68%	7.20%	12.28%	5.23%
Cartera en Riesgo Reg > 30 días	8.53%	4.17%	3.69%	5.62%	1.79%	4.38%	11.10%	3.94%

Fuente: Información financiera Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

Cuadro No. 29: Calidad de la cartera por regionales a Dic- 2014

CALIDAD DE LA CARTERA POR REGIONALES A DIC 2014								
RANGO DIAS	AZUAY	EL ORO	GUAYAS	LOS RIOS	MANABI	QUITO	STO. DOMINGO DE LOS TSACHILAS	Total general
Saldo	659,588.72	11,002,862.84	5,168,356.49	4,752,189.97	19,348,283.40	3,486,920.22	1,698,549.42	46,116,751.06
Cartera Riesgo	91,308.88	669,099.75	166,644.47	155,120.43	279,371.66	315,613.93	80,986.93	1,758,146.05
CARTERA EN RIESGO > 30 DIAS	55,334.48	211,569.48	80,356.71	85,995.71	153,550.43	115,060.22	79,198.49	781,065.52
% Particip Cartera Total	1.43%	23.86%	11.21%	10.30%	41.96%	7.56%	3.68%	100.00%
% Part. Cart. Riesgo > 1 día	5.19%	38.06%	9.48%	8.82%	15.89%	17.95%	4.61%	100.00%
Cartera en riesgo Reg > 1 día	13.84%	6.08%	3.22%	3.26%	1.44%	9.05%	4.77%	3.81%
Cartera en Riesgo Reg > 30 días	8.39%	1.92%	1.55%	1.81%	0.79%	3.30%	4.66%	1.69%

Fuente: Información financiera Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

Cuadro No. 30: Calidad de la cartera por regionales Sept- 2015

CALIDAD DE LA CARTERA POR REGIONALES A SEPT 2015								
RANGO DIAS	AZUAY	EL ORO	GUAYAS	LOS RIOS	MANABI	QUITO	Total general	
Saldo	300,363.97	9,101,241.71	4,155,056.24	6,407,341.92	17,643,432.61	3,260,358.86	40,867,795.31	
Cartera Riesgo	14,649.34	453,474.29	159,864.03	161,603.24	305,216.32	247,852.09	1,342,659.31	
CARTERA EN RIESGO > 30 DIAS	9,987.82	203,219.98	83,594.30	119,663.05	141,342.92	85,197.70	643,005.77	
% Particip Cartera Total	0.73%	22.27%	10.17%	15.68%	43.17%	7.98%	100.00%	
% Part. Cart. Riesgo > 1 día	1.09%	33.77%	11.91%	12.04%	22.73%	18.46%	100.00%	
Cartera en riesgo Reg > 1 día	4.88%	4.98%	3.85%	2.52%	1.73%	7.60%	3.29%	
Cartera en Riesgo Reg > 30 días	3.33%	2.23%	2.01%	1.87%	0.80%	2.61%	1.57%	

Fuente: Información financiera Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

Es importante mencionar que todos los financiadores de Espoir toman en consideración la evolución del riesgo mayor a 30 días, siendo este indicador el punto de partida para

su monitoreo, el cual no puede ser mayor del 6%, así como de su cobertura en provisiones es del 105% sobre la cartera en riesgo mayor a 30 días.

4.3. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS DE LA ENTIDAD

La metodología utilizada para el levantamiento del diagnóstico de la gestión integral de riesgos dentro de Fundación Espoir, corresponde una secuencia de preguntas que permitirán valorar la situación actual de la entidad en materia de riesgos en sus diferentes procesos individuales, estas preguntas fueron realizadas a través de un formulario diseñado para el efecto y que responden a la recopilación de las mejores prácticas internacionales utilizadas por Basilea en materia de gestión de riesgos y de supervisión financiera.

Los resultados obtenidos en el presente estudio serán dados a conocer a la alta gerencia de la institución para que se puedan evaluar las oportunidades de mejora en las áreas que se valoraron en el cuestionario, los resultados que se presentan en este estudio no sustituyen diagnósticos y recomendaciones que pudieran realizar las calificadoras de riesgo, los órganos de supervisión de la entidad, ni las instancias de control como Auditoría Interna y Auditoría Externa.

La evaluación de la gestión se aplicó a los procesos de Estrategia, Gobernabilidad, Sistema de Control Interno, Riesgos, Tecnología de la Información y Cumplimiento (Lavado de Activos).

Las respuestas a las preguntas del diagnóstico se ponderan según parámetros que se establecen en el cuadro No. 31 y que permiten ubicar a los procesos en alguna de las siguientes categorías de profundidad y maduración de la gestión, siendo “A” la mejor calificación y “H” la más débil, para lo cual se utilizaron límites que van desde 1 hasta 8 tal como se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 31: Límites de Calificación de Riesgo

Lim. Inferior	Lim.Superior	Calificación
7	8	A
6	7	B
5	6	C
4	5	D
3	4	E
2	3	F
1	2	G
0	1	H

Elaborado por: El Autor

4.3.1. EJEMPLO DE CALIFICACIÓN DEL LEVANTAMIENTO DEL DIAGNOSTICO

Para una mejor comprensión de la metodología a continuación se detalla con un ejemplo la manera de ponderar y calificar uno de los procesos para este caso se escogerá el proceso de lavado de activos:

Cuadro No. 32: Ejemplo calificación diagnóstico de riesgo

LAVADO DE ACTIVOS EN IMF							Información Básica del Cliente			
Lavado de Activos							Calificación	Lim Superior	No. Preguntas	peso x preg
Información Básica del Cliente							1.60	8	5	1.6
1	¿Realizan un seguimiento continuo de las cuentas de los clientes?	SI		NO	N/A	0.00				
2	¿Realizan investigaciones para detectar la verdadera identidad de los clientes y/o terceros beneficiarios?	SI	X	NO		1.60				
3	¿Aplican procedimientos para el conocimiento del origen de los fondos?	SI		NO	X	0.00				
4	¿Disponen de mecanismos para lograr el conocimiento de las características de las transacciones de los clientes (por ejemplo, se mantienen registros de las operaciones de los clientes por montos, procedencia, destino, etc.)?	SI		NO	X	0.00				
5	¿Mantienen un monitoreo sobre las operaciones de los clientes ya existentes conforme a los perfiles de los clientes y el riesgo que presentan para la entidad?	SI		NO	X	0.00				
Mecanismos							0.80	8	10	0.8
1	¿Existen requisitos preestablecidos para contratar personas y/o compañías que prestan servicios independientes?	SI		NO	X	0				
2	¿Mantienen un registro de las transacciones en efectivo superiores a los US\$ 10,000.00 o su equivalente en Moneda Nacional o cualquier otro tipo de moneda.?	SI		NO	X	0				
3	¿Identifican transacciones inusuales y sospechosas, y éstas son reportadas para fines de investigación?	SI		NO	X	0				
4	¿Fijan límites para cada clase o categoría especial de cuentas?	SI		NO	X	0				
5	¿Poseen alertas de inactividad y frecuencia transaccional?	SI		NO	X	0				
6	¿Poseen alertas acumulativas de volumen/cantidad de operaciones?	SI		NO	X	0				
7	¿Realizan cruce de información con las diferentes listas de áreas de alto riesgo y alta intensidad de tráfico de drogas OFAC, PPEs nacionales e internacionales?	SI		NO	X	0				
8	¿Conservan registros y archivos de clientes y para la identificación de los mismos por un período mínimo de cinco (5) años?	SI	X	NO		0.8				
9	¿La entidad mantiene estrecha comunicación con las Autoridades Competentes en razón de otorgar respuestas oportunas a las informaciones requeridas, como forma de colaborar en la lucha contra el Lavado de Activos y Financiamiento del	SI		NO	X	0				
10	¿La entidad difunde los estudios acerca de modalidades utilizadas para lavar activos con la finalidad de mantener a su personal informado y consciente de los riesgos que las conductas permisivas pueden significar a la institución y para el sistema financiero en general?	SI		NO	X	0				
Políticas y Procedimientos							0.00	8	5	1.6
1	¿Cuenta la entidad con un Manual de Políticas y Procedimientos para la prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo?	SI		NO	X	0				
2	Si la respuesta anterior fue positiva, ¿Se aplica en todos los casos que lo requiera el Manual de Políticas y Procedimientos para la prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo?	SI		NO	X	0				
3	¿Mantienen actualizado al personal periódicamente en el conocimiento de estas normas y procedimientos?	SI		NO	X	0				
4	¿Conocen los empleados las obligaciones y sanciones que impone la Ley, en cuento a la lucha contra el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo?	SI		NO	X	0				
5	¿La auditoría interna ha establecido procedimientos de control para la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo?	SI		NO	X	0				
PUNTAJE TOTAL							0.80			
CALIFICACION							H			

Elaborado por: El Autor

El cuestionario Lavado de activos, consta de tres bloques a ser evaluados, información básica del cliente, mecanismos, y políticas y procedimientos, como el mayor puntaje

que podría alcanzar el diagnóstico es 8, entonces ponderamos cada pregunta y dividimos para el número de preguntas de cada bloque:

Cuadro No. 33: Ejemplo asignación de puntaje diagnóstico analizado

Mayor puntaje que podría alcanzar	8
dividido para el No. de preguntas del bloque, (información básica del cliente)	5
Es igual a calificación máxima por pregunta afirmativa	1.6

Mayor puntaje que podría alcanzar	8
dividido para el No. de preguntas del bloque, (Mecanismos)	10
Es igual a calificación máxima por pregunta afirmativa	0.8

Mayor puntaje que podría alcanzar	8
dividido para el No. de preguntas del bloque, (políticas y procedimientos)	5
Es igual a calificación máxima por pregunta afirmativa	1.6

Realizamos la sumatoria por bloque analizado	
Información básica del cliente	1.6
Mecanismos	0.8
Políticas y procedimientos	0
Promedio 3 bloques Puntaje total	0.8
Calificación asignada	H

Elaborado por: El Autor

4.4. RESULTADOS GENERALES

Las respuestas al cuestionario para el diagnóstico fueron validadas por las autoridades y funcionarios de la entidad, datos que una vez tabulados le permitieron a Fundación Espoir obtener una calificación “D” con un puntaje de 4.04 que lo ubica a la mitad de la tabla de evaluación utilizada para el efecto. Esta calificación y puntaje responde a la valoración de cada uno de los procesos evaluados e indicados anteriormente:

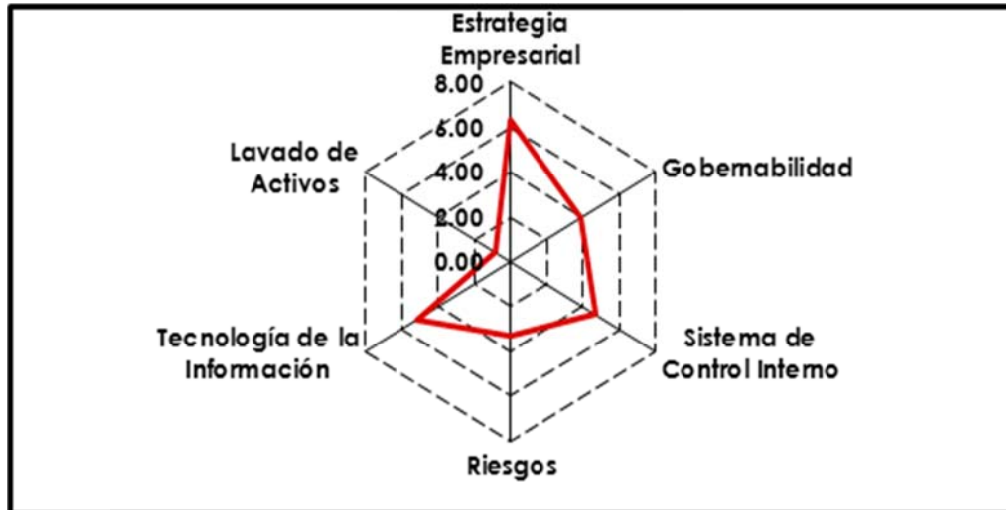
Cuadro No. 34: Resumen de puntaje y calificación de riesgos por áreas

AREAS	Puntaje	Calificación
Estrategia Empresarial	6.31	B
Gobernabilidad	3.92	E
Sistema de Control Interno	4.70	D
Riesgos	3.31	E
Tecnología de la Información	5.19	C
Lavado de Activos	0.80	H

Fuente: Información Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

De los resultados obtenidos, la Estrategia Empresarial obtuvo una calificación B con 6.31 puntos, Tecnología de la Información C con 5.19 puntos, mientras que en Control Interno obtuvo D con 4.70 puntos, Gobernabilidad y Riesgos obtuvieron una calificación de E con 3.92 y 3.31 respectivamente y Lavado de Activos una calificación de H con 0.80 puntos.

Gráfico No. 21: Puntajes de Riesgo Estrategia empresarial



Fuente: Información Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

4.4.1. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El puntaje del diagnóstico para el proceso de Estrategia Empresarial obtuvo 6.31 puntos, lo que le permitió obtener una calificación de B, la mejor valoración dentro de todos los procesos evaluados a Espoir. Los resultados individuales fueron los siguientes:

Cuadro No. 35: Calificación de Riesgo Estrategia Empresarial

FACTORES	Puntaje	Calificación
Formulación de la Estrategia	6.4	B
Ejecución de la Estrategia	6.3	B
Evaluación de la Estrategia	4.0	E
Riesgo Estratégico	6.9	B
Participantes	6.0	C
Plan Operativo Anual	7.3	A

Fuente: Información Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

El manejo del plan operativo presenta la calificación A que es la mejor de esta área.

La formulación de la estrategia, la ejecución y el riesgo estratégico presentan calificación B, que indica que estos procesos están muy bien gestionados. En el aspecto de Estrategia Empresarial, las oportunidades de mejora para aumentar su puntuación son las siguientes:

- Fortalecer la utilización de indicadores, cuantitativos, cualitativos y otros para la medición de la estrategia periódicamente.
- Hay lineamientos en la estrategia cuya aplicación debería priorizarse, tales como gestión comercial y gestión de talento humano.
- Implementar en procesos las realidades de cada región y controlar que funcione.
- Revisar la posibilidad de duplicidad de funciones en los procesos de la institución.
- Aumentar la asignación de recursos para mejorar la infraestructura.
- Desarrollar la automatización de los sistemas de información gerencial que proporcionen información completa, oportuna y veraz para el desarrollo, implementación, seguimiento y control del plan estratégico.
- Desarrollar la automatización de los sistemas de información gerencial para evaluar razonablemente la dirección e iniciativas de corto plazo.

(Ver anexo 1)

4.4.2. GOBERNABILIDAD

El elemento de Gobernabilidad está calificado en la categoría E con un puntaje de 3.92, esta puntuación responde a la naturaleza que tiene Espoir como organización, la cual la distingue de instituciones supervisadas y reguladas, se debería considerar las oportunidades de mejora que identifica el diagnóstico para mejorar su calificación. Los segmentos evaluados muestran las siguientes calificaciones.

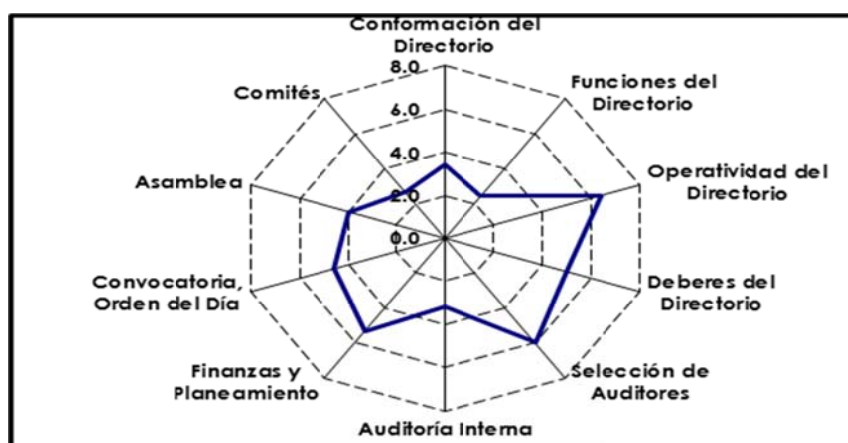
Cuadro No. 36: Calificación de Riesgo Gobernabilidad

FACTORES	Puntaje	Calificación
Conformación del Directorio	3.5	E
Funciones del Directorio	2.4	F
Operatividad del Directorio	6.4	B
Deberes del Directorio	5.0	D
Selección de Auditores	6.0	C
Auditoría Interna	3.2	E
Finanzas y Planeamiento	5.3	C
Convocatoria, Orden del Día	4.6	D
Asamblea	4.0	E
Comités	2.7	F

Fuente: Información Fundación Espoir

Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 22: Puntajes de riesgo Conformación del Directorio



Fuente: Información Fundación Espoir

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a las mejores prácticas internacionales, las oportunidades para mejorar la puntuación de Gobernabilidad son las siguientes:

- La conformación del Directorio debe incluir miembros independientes, que no sean socios fundadores.
- Cuando el Directorio llegue a tener miembros independientes, se sugiere que estos representen como mínimo el 40 por ciento de los miembros del Directorio.
- El Directorio debería contar también con miembros suplentes de los titulares y que estos sean propuestos por los respectivos miembros titulares además de tener las funciones claramente definidas.
- Extender el control de lavado de activos a las operaciones de crédito.
- Involucrar formalmente a los miembros del Directorio en los Comités.

- Incorporar en el informe a la Asamblea los aspectos más relevantes del trabajo de cada área de la entidad.
- Distribuir con anticipación los puntos por tratar en la Asamblea y un formulario o instrumento formal en el que los asambleístas puedan girar instrucciones para la votación de puntos específicos de la agenda.

(Ver Anexo 2)

4.4.3. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

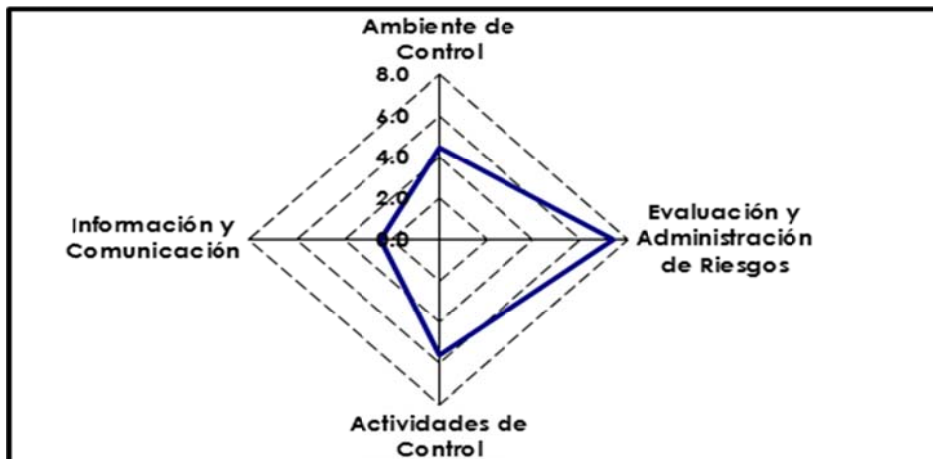
La puntuación del diagnóstico para el proceso del Sistema de Control Interno es de 4.70 el cual lo ubica en la calificación D. Los resultados individuales de este proceso son los siguientes:

Cuadro No. 37. Calificación de Riesgo Sistema de Control interno

FACTORES	Puntaje	Calificación
Ambiente de Control	4.4	D
Evaluación y Administración de Riesgos	7.3	A
Actividades de Control	5.7	C
Información y Comunicación	2.4	F

Fuente: Información Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 23: Gráfico puntaje de riesgo ambiente de control



Fuente: Información Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

La calificación del Sistema de Control Interno podría mejorar si se realizan las siguientes modificaciones:

- Definir y difundir los perfiles de los funcionarios y las funciones del sistema de control interno.
- Valorar la ocurrencia de riesgos esperados e imprevistos y el eventual impacto en la continuidad del negocio.
- Definir un plan de acción para atender oportunamente la ocurrencia de riesgos.
- Documentar todos los procesos de la entidad.
- Desarrollar mecanismos para evaluar los canales de información dentro de las áreas.
- Evaluar periódicamente todas las áreas de la organización y documentar la efectividad de sus controles internos.
- Definir planes de acción oportunos para la corrección de deficiencias operativas y adoptar las propuestas de mejora en todas las áreas.

(Ver Anexo 3)

4.4.4. RIESGOS

La puntuación del área de Riesgos es la segunda calificación más baja del diagnóstico y responde básicamente a que Espoir, está definiendo políticas y procedimientos para la gestión integral de riesgos a través de la creación de una unidad especializada en este campo. La calificación obtenida fue de 3.31 que lo ubica en una categoría E dentro del esquema de calificaciones de la tabla No. 16.

Cuadro No. 38: Calificación de Riesgo área de Riesgos

FACTORES	Puntaje	Calificación
Organización de la Gestión de Riesgos	1.1	G
Riesgo de Crédito	5.3	C
Riesgo de Mercado	1.1	G
Riesgo de Liquidez	1.6	G
Riesgo Operativo	2.0	G
Riesgo Estratégico	4.3	D

Fuente: Información Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 24: Puntaje de Riesgo Organización de la gestión de Riesgos



Fuente: Información Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

Sin embargo este factor también tiene oportunidades de mejora con la finalidad de alcanzar niveles de excelencia en el mediano plazo y son:

- Constituir un Comité de Riesgos Integrales en el que participen miembros del directorio.
- Definir las funciones y responsabilidades de la unidad evaluadora y administradora de riesgos.
- La unidad evaluadora y administradora de riesgos debe contar con recursos humanos, financieros y tecnológicos suficientes para desempeñar sus funciones y responsabilidades.
- Definir mecanismos de actualización de manuales de gestión de riesgos.
- Definir las concentraciones del portafolio de crédito en los mercados atendidos por la entidad, según grupo económico y por plazo.
- Desarrollar pruebas que permitan evaluar si las pérdidas esperadas por la metodología de riesgo de crédito se aproximan a las pérdidas efectivas (Back Testing).
- Definir pruebas del comportamiento de la cartera de crédito frente a cambios extremos en las variables de la metodología de riesgo de crédito (Stress Testing)
- Constituir un Comité de Activos y Pasivos o en su defecto, incorporar el análisis de riesgos de mercado y de liquidez como funciones del Comité Integral de Riesgos.

- Definir una política de gestión de riesgo de inversiones en el evento de que la entidad llegase a adquirir títulos o instrumentos financieros.
- Realizar pruebas de estrés (simulaciones de escenarios) con variables de mercado (tasa de interés).
- Definir un procedimiento para el lanzamiento de nuevos productos y servicios que permita identificar previamente los tipos de riesgo operativo que implica el nuevo producto o servicio de manera que se puedan establecer los controles correspondientes.
- Llevar estadísticas de eventos como reclamos de clientes, sanciones al personal, fraudes internos y externos, entre otros.
- Calcular un indicador único de riesgo operativo con base en metodologías como la Estándar, Alternativa o Avanzada del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.
- Contar con planes de alerta temprana ante eventos que puedan obstaculizar la operación de la entidad.

(Ver anexo 4)

4.4.5. TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

La calificación del proceso de Tecnología de la Información fue de 5.19 y se ubica en la categoría C. Los resultados por segmentos de evaluación son los siguientes:

Cuadro No. 39: Calificación de Riesgo Tecnología de la Información

FACTORES	Puntaje	Calificación
Tecnología de la Información	5.1	C
Sistemas de Información	5.5	C
Identificación de Tecnología Disponible	4.6	D

Fuente: Información Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 25: Puntaje de riesgos Tecnología de la información



Fuente: Información Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

La puntuación del proceso de Tecnología de la Información aumentará en función de las siguientes sugerencias:

- Realizar inventarios periódicos de operaciones con los sistemas.
- Contar con una evaluación de los resultados de tecnología de la información tanto a nivel de objetivos para la actividad de tecnología como de indicadores o medidas financieras.
- Definir políticas, procedimientos y selecciones de tecnología para la organización lógica de datos, aplicaciones e infraestructura.
- Registrar y revisar las violaciones de seguridad y otros incidentes automáticamente.
- La información diaria debería estar resguardada en espacios externos a la misma entidad.
- Definir estrategias de continuidad del negocio.
- Someter a prueba, por lo menos una vez al año, el plan de contingencia y el plan de continuidad del negocio.

(Ver anexo 5)

4.4.6. LAVADO DE ACTIVOS

El proceso de Lavado de Activos se ubica en la categoría H, la más baja dentro de los aspectos evaluados el cual alcanzó un puntaje de 0.80 dentro de la calificación total y responde básicamente a la ausencia de esta área dentro de la entidad, se consideró también que la organización no capta recursos del público, adicionalmente según la

Resolución No.UAF-DG-2011-0068 de 13 de octubre de 2011, notificó a todas las Fundaciones y Organismos no Gubernamentales su obligación de reportar a la Unidad de Análisis Financiero (UAF), no obstante la Resolución No. UAF-DG-2012-0063 de 13 de julio de 2012, derogó la resolución UAF-DG-2011-0068, y notificó exclusivamente a las Fundaciones y Organismos no Gubernamentales adscritas a la Secretarías Técnica de Cooperación Internacional(SETECI), su obligación de reportar a la Unidad de Análisis Financiero, por lo tanto, si bien la obligación de reporte existe, actualmente sólo se encuentra vigente para las Fundaciones y Organismos no Gubernamentales registradas en la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI), hasta que la Unidad de Análisis Financiero (UAF) emita la resolución de notificación correspondiente para las demás Fundaciones y Organismos no Gubernamentales.

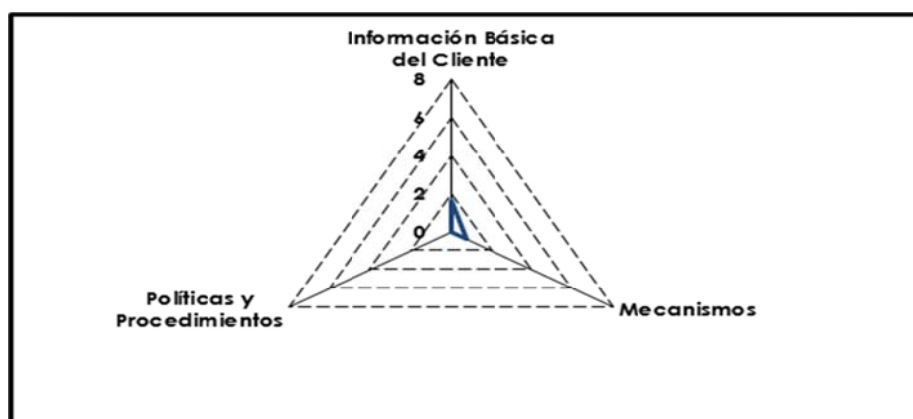
A continuación se detalla los aspectos evaluados:

Cuadro No. 40: Calificación de Riesgo Lavado de Activos

FACTORES	Puntaje	Calificación
Información Básica del Cliente	1.6	G
Mecanismos	0.8	H
Políticas y Procedimientos	0.0	H

Fuente: Información Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 26: Puntaje de Riesgos Información básica del Cliente



Fuente: Información Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

Las oportunidades de mejora en la evaluación del lavado de activo son las siguientes:

- Formalizar la aplicación de procedimientos y formulación de políticas y procedimientos para investigar el origen de los recursos de los clientes.
- Realizar cruces de información con organismos e instituciones que puedan proveer información sobre los clientes.

(Ver anexo 6)

4.5. MATRICES DE RIESGO

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión que se utiliza para identificar las actividades (procesos y productos) dentro de una institución, el tipo y nivel de riesgos inherentes a sus actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende el logro de los objetivos de una organización.

La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una entidad, para lo cual más adelante se procederá a levantar una matriz de percepción de riesgo global en la Fundación Espoir, para lo cual es necesario la participación de todas las unidades que forman parte de la institución las mismas que comprenden las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional. Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades. Todo ello constituye un soporte conceptual y funcional de un efectivo Sistema Integral de Gestión de Riesgo.¹²

Dentro del proceso de Administración de Riesgos, se encuentran otras definiciones, como: Matriz de Riesgos (Risk Matrix), que se la define como la combinación de Medición de Riesgos y Priorización de Riesgos que consiste en el uso de riesgos en el eje horizontal y componentes de sistema o pasos de auditoría en el eje izquierdo. Ambos

¹² Matriz de Riesgos, *Evaluación y Gestión de Riesgos*, Bolivia

ejes se ponen en grupos en la esquina izquierda (Alto), creando una matriz con cuadrantes de grupos Alto, Medio y Bajo de componentes y riesgos.¹³

4.5.1. PROCESO PARA LA CONSTRUCCION DE UNA MATRIZ DE RIESGO

Para la construcción de una matriz se deben considerar lo siguiente:

- a) Identificar los eventos de riesgo que presenta la institución, estos riesgos pueden ser de Liquidez, mercado, crédito y operativo; esta identificación puede ser realizada por el oficial de riesgos o mediante la instalación de un panel de expertos al interior de la Institución.
- b) Valorar cada uno de los factores de riesgo considerando probabilidad de impacto y probabilidad de frecuencia, esta valoración es de carácter no – probabilística sino de percepción.
- c) Definir de acuerdo a la percepción del riesgo y su valoración la acción de intervención, la cual puede ser: evitar, reducir, compartir y aceptar.
- d) Crear mapas de riesgo, estos mapas se generan considerando la probabilidad de impacto y de frecuencia.

4.5.2. EJEMPLO DE LEVANTAMIENTO DE UNA MATRIZ DE PERCEPCION DE RIESGOS

El nivel de eventos analizados en una institución depende principalmente del manejo que ésta tiene con relación a su percepción, ante cada evento evaluado, así como a sus controles y al manejo de los mismos, el ejemplo a continuación detallado, corresponde a un manejo cualitativo del riesgo que busca identificar los eventos de riesgo y el nivel de probabilidad e impacto de acuerdo a los niveles de riesgo que se pueden percibir, a continuación detallamos un ejemplo de cómo fue levantada una matriz para medir la percepción de riesgo de gobernabilidad en Fundación Espoir:

¹³ Mapa de Riesgos Superintendencia de Bancos del Ecuador

Cuadro No. 41: Ejemplo riesgo global gobernabilidad Espoir

GOBERNABILIDAD Y MANEJO DE OPERACIONES							
CODIGO	DESCRIPCION DEL EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACION	PERCEPCION DEL RIESGO		
					BAJO	MEDIO	ALTO
C1	Planificación estratégica no acorde a la entidad	1	10	10	BAJO		
C2	Falta de Estrategias de permanencia en el mercado	2	10	20		MEDIO	
C3	Falta de Estrategias de comunicación y difusión de políticas	1	10	10	BAJO		
C4	Oportuna toma de de decisiones gerenciales y administrativas	1	10	10	BAJO		
C5	Falta de priorización en las acciones a ser tomadas	1	10	10	BAJO		
C6	Falta de los niveles de administración necesarios	1	10	10	BAJO		
C7	No existen reuniones de administración para toma de decisiones	1	10	10	BAJO		
				Valoracion Total	80	Bajo	

6	Riesgo Bajo
1	Riesgo Medio
0	Riesgo Alto

Elaborado por: El Autor

La matriz contempla una descripción del evento de percepción de riesgo analizado para lo cual se ha asignado una escala que se encuentra en el rango de 1 a 10, para medir tanto la probabilidad de ocurrencia de dicho evento, así como del nivel de impacto que sufriría la entidad en caso de presentarse el acontecimiento de riesgo, donde la escala de 10 corresponde a una alta probabilidad de ocurrencia, así como de un alto impacto para la institución, mientras que las escalas 1,2...tendrían mínimas probabilidades de ocurrencia e impacto categorizándolas dentro la percepción por evento en riesgo alto, medio, bajo de acuerdo a la siguiente escala:

Cuadro No. 42: Valoración percepción de riesgo por evento

CUADRO DE CONTROL POR EVENTO		
PERCEPCION	VALORACION	
Alto	76	100
Medio	26	75
Bajo	1	25

Elaborado por: El Autor

Finalmente la matriz realizará una valoración total de los factores de riesgos mediante la suma total de los productos que se obtienen de multiplicar la probabilidad de ocurrencia por el impacto en la entidad, para de igual manera categorizarla dentro de la percepción global de riesgo, para el ejemplo de gobernabilidad y manejo de operaciones

el acumulado total es de 80 puntos ubicándolo dentro de la percepción global como riesgo bajo, según la siguiente escala:

Cuadro No. 43: Valoración percepción de riesgo global

PERCEPCION RIESGO GLOBAL	
RIESGO	VALORACION
Alto	>580
Medio	300-549
Bajo	<300

Elaborado por: El Autor

4.6. LEVANTAMIENTO DE LA MATRIZ DE PERCEPCION DE RIESGO GLOBAL DE ESPOIR

Cuadro No. 44: Matriz de Riesgo Fundación Espoir

PERCEPCION DE RIESGO GLOBAL SEPTIEMBRE 2015					
AREA	FACTORES RIESGOS	BAJA	MEDIA	ALTA	PERCEPCION TOTAL
Contexto del sector y posicionamiento en el mercado	Incertidumbre Marco Regulatorio Ley de Economía Popular y Solidaria		MEDIO		MEDIO
	Incertidumbre Marco Regulatorio Código Monetario	BAJO			
	Falta de Inversión - Riesgo país			ALTO	
	Sobrendudamiento clientes IMF's		MEDIO		
	Elevada Competencia		MEDIO		
	Posicionamiento de la Entidad en el mercado		MEDIO		
	Recesión del sistema financiero y sector microfinanciero		MEDIO		
Gobernabilidad y Manejo de Operaciones	Planificación estratégica no acorde a la Entidad	BAJO			BAJO
	Falta de Estrategias de permanencia en el mercado		MEDIO		
	Falta de Estrategias de comunicación y difusión de políticas	BAJO			
	Oportuna toma de decisiones gerenciales y administrativas	BAJO			
	Falta de priorización en las acciones a ser tomadas	BAJO			
	Falta de los niveles de administración necesarios	BAJO			
Estructura Financiera y manejo de Activos y Pasivos	No existen reuniones de administración para toma de decisiones	BAJO			MEDIO
	Concentración de pago de Obligaciones <360 días		MEDIO		
	Deficiente estructura de activos productivos e improductivos	BAJO			
	Decrecimiento de cartera de crédito			ALTO	
	Baja participación del volumen del negocio respecto al sector		MEDIO		
	Deterioro de indicadores de morosidad	BAJO			
	Incremento importante sobre gastos de provisión	BAJO			
	Margen Operacional Negativo	BAJO			
	Bajo crecimiento de cartera de créditos por regionales			ALTO	
	Rendimientos negativos por regionales		MEDIO		
RIESGO LIQUIDEZ	Desgaste Patrimonio Institucional		MEDIO		BAJO
	Bajos niveles de rentabilidad		MEDIO		
	Fondeo adecuado a nivel Local		MEDIO		
	Indicadores de liquidez inadecuados	BAJO			
	Concentración portafolio de inversiones por calificación del emisor		MEDIO		
	Concentración portafolio por emisor	BAJO			
	Descalce de plazos y brechas	BAJO			
RIESGO MERCADO	Deficiencias de liquidez al corto plazo (1 a 3 meses)	BAJO			BAJO
	Deficiencias de liquidez al mediano plazo (4 a 6 meses)	BAJO			
	Deficiencias de liquidez al largo plazo (7 a 12 meses)	BAJO			
	Rendimientos decrecientes		MEDIO		
	Incremento del costo de los productos de cartera	BAJO			
	Fuera de competencia con el sector por tasas	BAJO			
RIESGO CREDITO	Baja en las tasas de interés por parte del Gobierno		MEDIO		MEDIO
	Decrecimiento rendimiento inversiones	BAJO			
	Incremento en la sensibilidad margen financiero	BAJO			
	Descalce de plazos	BAJO			
	Deterioro de la calidad de la cartera de microcrédito metodología individual		MEDIO		
	Deterioro de la calidad de la cartera de microcrédito metodología comunal	BAJO			
	Concentración de crédito por actividad productiva		MEDIO		
	Concentración de crédito por producto	BAJO			
	Concentración de crédito por zona geográfica		MEDIO		
	Potencial sobrendudamiento de los socios		MEDIO		
	Falta de políticas de crédito	BAJO			
	Contracción de la demanda Microcrédito en la Entidad		MEDIO		
	Saturación operativa de los asesores de crédito	BAJO			
Incremento de los montos de crédito	BAJO				
Solicitud de encaje para otorgación de crédito	BAJO				
Niveles de autorización para concesión de créditos por monto		MEDIO			
Limitado conocimiento del socio por parte de las instancias de decisión	BAJO				
Existencia de productos crediticios que no tienen demanda en el mercado		MEDIO			
Tecnología de concesión de créditos		MEDIO			
Fallas en la Supervisión bajo Metodología Individual y Banca Comunal		MEDIO			

PERCEPCION DE RIESGO GLOBAL SEPTIEMBRE 2015					
AREA	FACTORES RIESGOS	BAJA	MEDIA	ALTA	PERCEPCION TOTAL
RIESGO PERSONAS	Levantamiento de perfiles	BAJO			BAJO
	Falta de planes de capacitación y políticas para desarrollo del personal	BAJO			
	Implementación y control de procesos selección, inducción, desvinculación		MEDIO		
	Estructura organizacional y funciones no están bien definidas	BAJO			
	Falta de determinación de backs ups en función del plan carrera		MEDIO		
	Problemas de clima laboral	BAJO			
	Alto Índice de Rotación de personal	BAJO			
Plan de retención de personal clave dentro de la entidad	BAJO				
RIESGO TECNOLOGIA	Dependencia del proveedor software			ALTO	BAJO
	Definición de usuarios accesos y roles		MEDIO		
	Respaldo de Información	BAJO			
	Ambiente de pruebas para soportar los cambios	BAJO			
	Implementación Plan de contingencias de sistemas	BAJO			
	Control sobre el levantamiento del sistema de manera inmediata	BAJO			
	Interconexión entre oficinas	BAJO			
RIESGO PROCESOS	Levantamiento y formalización de todos procesos en la Entidad		MEDIO		BAJO
	Evaluación de procesos actuales y su ejecución		MEDIO		
	Control operativo de la transaccionalidad		MEDIO		
	Levantamiento y control procesos área de crédito	BAJO			
	Formatos y documentos standarizados entre las oficinas	BAJO			
Ausencia de mecanismos de difusión y comunicación de manuales y procesos	BAJO				
RIESGO LEGAL	Control de estado de Juicios seguidos por la entidad		MEDIO		BAJO
	Control de estado de Juicios seguidos contra la entidad	BAJO			
	Agendamiento de vencimientos de contratos en general	BAJO			
	Incumplimiento normativa legal seps			ALTO	
	Agendamiento periodos de prueba contratos de personal	BAJO			
	Liquidaciones - Finiquitos de personal	BAJO			
Control promesas de pago que manejan los abogados		MEDIO			
PERCEPCION GLOBAL	MEDIO	La entidad presenta una percepción de riesgo global "MEDIO", si bien los riesgos se encuentran identificados y monitoreados por todas las áreas, la viabilidad de la organización aún es un tema por mejorar, la institución mantiene una alta dependencia del rubro por "servicios no financieros" el mismo que es registrado en la cuenta Otros ingresos operacionales, que registró un saldo de USD 2'681.758 a septiembre de 2015, rubro que representa el 26% del total de ingresos financieros generados a nivel institucional. El estado de pérdidas y ganancias registra un margen operativo positivo por USD 174.981 y una utilidad neta acumulada de USD 361.129.			

Fuente: Información Fundación Espoir
Elaborado por: El Autor

(Ver anexos del 6 al 15)

4.7. MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO EN ESPOIR

El modelo de gestión integral de riesgos financieros que debe incorporar la Fundación Espoir debe centrarse en los siguientes aspectos clave:

- La estrategia del negocio, en función del su mercado objetivo (segmento de las microfinanzas) así como el análisis de los productos ofertados respecto de su competencia.
- Emisión de políticas de administración integral de riesgos financieros y definición de límites de exposición por cada uno de ellos, así como los casos de excepciones que se puede realizar y sus niveles de aprobación.

- c) Procedimientos para identificar, medir, priorizar, controlar, mitigar, monitorear y comunicar los diferentes tipos de riesgos a los que la entidad puede estar expuesto.
- d) Modificación de su estructura organizacional incorporando un comité de riesgos integrales y la unidad de administración de riesgos.

Dentro del modelo que adoptará Espoir para la gestión integral de riesgos, una vez que se cree el comité y la unidad de administración de riesgos, será este departamento quien deberá evaluar permanentemente los siguientes factores de riesgo:

- 1) Contexto del sector y posicionamiento en el mercado.
- 2) Gobernabilidad y manejo de operaciones.
- 3) Estructura financiera y manejo de activos y pasivos.
- 4) Riesgo de liquidez.
- 5) Riesgo de mercado.
- 6) Riesgo de crédito.
- 7) Riesgo de personas.
- 8) Riesgo de Tecnología.
- 9) Riesgo de procesos.
- 10) Riesgo legal.

Adicionalmente deberá presentar los siguientes reportes:

- Reporte de Cálculo de liquidez estructural.
- Reporte de brechas de liquidez bajo 3 escenarios: contractual, esperado y dinámico.
- Reporte de pérdidas esperadas.
- Matrices de Riesgo por cada área.

Reportes que serán analizados dentro del comité de riesgos integrales para la toma oportuna de decisiones y planes de acción para mitigar los mismos, para de esta manera evitar incurrir en costos innecesarios y determinar el nivel de riesgo aceptable dentro de la entidad.

4.8. ESTRATEGIAS PARA MITIGAR LOS RIESGOS IDENTIFICADOS EN ESPOIR

Fundación Espoir a septiembre de 2015, cerró con un saldo en su cartera de crédito por USD 40'867.795, respecto de las proyecciones para este año registra una caída de USD 3'000.000 menos en su saldo, debido al recorte en las líneas de crédito tanto locales como internacionales principalmente por los niveles de riesgo país que el Ecuador mantiene, por lo cual la Entidad deberá realizar los ajustes respectivos dentro de las proyecciones 2011-2015 que al momento se encuentran vigentes tomando en consideración el cierre de sus líneas así como por el entorno económico por el que atraviesa el país.

La contracción de los saldos de las carteras ha ocasionado que 3 de las 6 regionales aún registren pérdidas para la entidad que suman USD 192.673, cuyas oficinas son Azuay USD - 110.086, Guayas USD - 61.826 y los Ríos USD - 20.771, si bien las regionales Manabí, El Oro y Quito Sur han generado utilidades positivas por USD 553.802 se debe tomar en consideración que la contracción de sus saldos de cartera también afecta institucionalmente el estado de resultados al generar menos ingresos. A nivel consolidado el estado de pérdidas y ganancias registra una utilidad operativa por USD 174.981 debido principalmente al rubro "servicios no financieros" el cual es registrado en el balance en la cuenta Otros ingresos operacionales y que a septiembre 2015 registró un saldo por USD 2'681.758 y que constituye el 26% del total de ingresos financieros, rubro del cual la entidad aún tiene una alta dependencia y que podría afectar en el mediano plazo la viabilidad de la organización, por lo cual la entidad deberá replantear el crecimiento de su cartera de crédito para los próximos años, así como implementar un plan de reducción de gastos operativos, de igual manera es importante señalar que Espoir tiene un déficit de provisiones requeridas por normativa de USD 283.304, valor que afectaría directamente a su estado de pérdidas y ganancias lo que ocasionaría a la entidad presentar pérdidas operativas por USD 108.823 y tan solo registrar utilidades netas por USD 77.824, para lo cual se recomienda iniciar con un cronograma de provisión mensual para cubrir este déficit.

Adicionalmente, en función del análisis de la situación financiera de Espoir y del diagnóstico realizado a la entidad, se propone implementar las siguientes estrategias con el objetivo de fortalecer la entidad en el largo plazo a través de una gestión integral de riesgos, así como del nivel y estructura de cartera adecuado que la entidad deberá alcanzar para revertir los resultados negativos que se podrían acumular en el caso de que no se pueda seguir recibiendo ingresos por los servicios de educación prestados bajo la metodología de grupos comunales para lo cual la entidad deberá:

- a) Elaborar un plan estratégico el cual deberá tener un horizonte mínimo de tres años (2016 – 2018) que considere un plan de negocio, plan financiero, requerimientos tecnológicos, operativos, así como la definición de la estructura organizacional y tamaño óptimo de la entidad proyectada entidad;
- b) Determinar acciones para disminuir la carga de gastos operacionales, aplicar procedimientos para disminuir gastos tributarios y/o, aprovechar escudos fiscales;
- c) Analizar la relación costo beneficio de las oficinas de la institución, a efecto de identificar cuales generan negocio viable en términos de riesgo y rentabilidad, sostenibilidad y continuidad;
- d) Fortalecer el ambiente de control a través del ajuste y/o implementación de manuales de políticas y procesos en las áreas críticas de la entidad;
- e) Analizar y definir mecanismos para incrementar los ingresos financieros mediante el incremento del monto promedio de colocación, así como incremento y no contracción de la cartera de crédito en el tiempo;

4.8.1. PLANES DE ACCION A INCORPORARSE EN ESPOIR

1) Consolidación de las operaciones cierre y fusión de oficinas

Se procederá a realizar un análisis para identificar si se deben o no cerrar oficinas tomando en consideración aquellas que aportan pérdidas e ineficiencia financiera y operativa, en tal sentido la suspensión de operaciones y cierre debería efectuarse de manera progresiva, se podría contratar una empresa especializada en cobranzas siempre y cuando la comisión por concepto de honorarios, favorezca a la relación costo

beneficio, es decir que sea menor al monto de gasto de personal anualizado, para lo cual:

- a) Se suspenden las nuevas concesiones de crédito en las oficinas seleccionadas
- b) Se mantendrá actualizado los files de crédito, en especial números de teléfono, referencias personales así como los croquis de ubicación de los clientes.
- c) Se contrate una empresa especializada en cobranza, bajo las metodologías de microcrédito individual y grupales, las cuales deberán tener una infraestructura en los sectores geográficos donde opera la entidad.
- d) Se mantendrá en paralelo la gestión de la oficina y la empresa de cobranza, verificando la capacidad de gestión de la segunda;
- e) Si los resultados reflejan que la recuperación de la cartera en riesgo efectuado por la empresa de cobranza es superior a la gestión operativa interna con funcionarios de la oficina, se procede con la desincorporación del personal, en primera instancia, del back office;
- f) Se minimizan los costos operativos de oficina;
- g) Una vez que la cobranza ya no surta efecto (cartera E, sin probabilidad de gestión), se procederá a negociar los remanentes, fijando un precio adecuado, para que la gestión judicial sea realizada por un tercero, sin responsabilidad ni afectación a la entidad;

2) Tamaño óptimo de la estructura operativa de la entidad

Como parte de esta estrategia, se debe buscar el tamaño óptimo que la entidad debe alcanzar a nivel nacional, con la finalidad de lograr viabilidad, rentabilidad y eficiencia, así como se reduzca drásticamente el gasto operativo; en esta línea, se procura fusionar las operaciones de las sucursales y/o agencias ubicadas en una misma provincia tratando de manejarse con una sola nómina de personal administrativo e incorporando determinados recursos de personal involucrados con la gestión comercial de venta y colocación de los productos de crédito, de igual manera se deben levantar los procesos y reducir el tamaño del personal administrativo que representa el 61% de la nómina.

3) Redefinición de la remuneración variable por incentivos

La entidad mantiene un esquema de remuneración fija y variable para el personal del área de negocios, el cual deberá ser ajustado en función de metas de colocación, así como de recuperación (calidad e la cartera), montos promedio, plazo promedio,

rendimiento del portafolio y número de créditos concedidos con la finalidad de incrementar y mejorar la calidad de la cartera.

4) Negociación de liquidación y pago de pasivos

En lo referente a los costos operativos, uno de los elementos clave que han afectado la posición financiera de la entidad, dada la estructura de financiamiento de la Fundación, constituye el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) que carga con el 5% flat al fondeo, incrementando el costo promedio ponderado del 8% al 13%, reduciendo significativamente el margen de intermediación, dada la tasa de interés fija que existe en el país, a la fecha de la elaboración del presente estudio se está discutiendo una reforma para eliminar este impuesto a las instituciones que realizan intermediación financiera cuyos fondos provengan del exterior.

5) Venta de cartera deteriorada

Es indispensable que la entidad gestione la venta de cartera deteriorada con el propósito de mejorar sus indicadores financieros, y de esa manera tanto el balance así como el estado de resultados presente una mejor situación financiera ante los acreedores, calificadora de riesgos y auditor externo.

6) Revisión del proceso operativo de crédito de las operaciones bajo la metodología de crédito individual.

Se debe calibrar el modelo de selección de cliente, así como de calificación del crédito, tomando en consideración variables de sobreendeudamiento (créditos en otras instituciones) y capacidad de pago, de igual manera se requiere la implementación de una herramienta automatizada de scoring de admisión, para evitar subjetividades por parte de los promotores de crédito, toda vez que una de las maneras de mitigar el riesgo de crédito se basa en una adecuada selección del cliente y concesión crediticia.

Se deberá analizar el nivel de conocimiento y sobre todo experiencia del personal que analiza y procesa una solicitud de crédito puesto que está directamente vinculado al nivel de riesgo de la cartera, existiendo correlación entre el nivel de preparación del personal y el valor en riesgo de la operación que gestiona en el mercado en el que opera, una mala aplicación de lo antes expuesto genera que coloque créditos de alto riesgo a personas menos calificadas para tales funciones y por otro lado que se tenga a personal con alta experiencia subutilizando sus conocimientos, para lo cual se deberá realizar

una reinducción a todo del personal de las metodologías que la entidad maneja así como de las políticas incorporadas en los manuales de crédito.

7) Incorporación de la Metodología de Gestión de Riesgo de Mercado y Liquidez

La entidad debe monitorear semanalmente el reporte de cálculo de liquidez estructural con la finalidad de determinar umbrales de liquidez mínima que debe mantener la entidad, en función de la exigencia de fondos por niveles de concentración de obligaciones que la entidad presente.

- a) Modificación de su estructura organizacional incorporando un comité de riesgos integrales y la unidad de administración de riesgos.

8) Fortalecimiento del Ambiente de Control Interno: Unidad De Riesgos y Auditoria

El sistema de control interno en la Fundación debe reforzarse, mediante la modificación de su estructura organizacional incorporando un comité de riesgos integrales y la unidad de riesgos que en conjunto con la auditoria interna se combinará los elementos: personas, sistemas de información, supervisión y procedimientos con el objetivo de promover la eficiencia, asegurar la efectividad, previniendo violación a las normas y los principios contables de general aceptación.

En ESPOIR se evidencia oportunidades de mejora en la Gestión Directiva y de Control Interno, se percibe que se concentran responsabilidades en la Dirección Ejecutiva, por lo que deben fortalecerse las capacidades de los mandos medios para estructurar controles cruzados de gestión financiera y operativa.

La aplicación de estas estrategias, así como la incorporación de una administración integral enfocado hacia los riesgos permitirán a la entidad, prepararse para una supervisión por parte del organismo de control (SEPS), el cual se espera emita una normativa específica para regular a las entidades no gubernamentales como el caso analizado Fundación Espoir, con el objetivo de que esta institución continúe atendiendo a los sectores más vulnerables de la sociedad.

Capítulo quinto

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Un sistema financiero controlado por entes supervisores alineados con principios del comité de Basilea I,II y III, hace menos vulnerable a las instituciones ante crisis nacionales e internacionales que pueden afectar la estabilidad económica de un país y más bien en su momento pueden ayudar a los gobiernos a la toma de decisiones referente a políticas de consumo, ahorro, inversión y producción.

Toda institución que realiza intermediación financiera, debe ser administrada bajo una gestión integral de riesgos y mantener políticas y procedimientos para identificar, medir y controlar los riesgos los cuales deben estar ajustados al tamaño y complejidad de sus operaciones, además deben estar acompañados de unidades especializadas y personal calificado así como de un comité de riesgos integrales, con la finalidad de mitigar las posibles pérdidas que se podrían generar dentro de las instituciones.

De igual manera, toda institución que coloca activos financieros debe cumplir estándares de riesgo y de manejo financiero, originados con la doctrina del Comité de Basilea y las Finanzas Corporativas, ello implica someterse a un paulatino proceso de mejoramiento continuo, que para lograrlo es necesario buscar la eficiencia de las entidades en unos casos reduciendo su tamaño operativo más aún cuando la economía de un país no sea la más adecuada para su crecimiento y muestren signos de recesión, formulando una nueva planeación que repotencien a la entidad en el mediano y largo plazo y le permita cumplir los planes operativos de corto plazo, con la finalidad de desarrollar explícitamente los objetivos para enfrentar escenarios cambiantes y aplicar las estrategias que conduzca al cumplimiento de los objetivos propuestos.

El diagnóstico financiero y de riesgos realizado a Fundación Espoir, se basó en el entorno macroeconómico y desenvolvimiento del sistema financiero privado cuya estructura cambió desde septiembre del 2014 con la promulgación del Código Orgánico Monetario y Financiero, así como por la Ley de la economía popular y solidaria que pese a regular a este tipo de entidades, las mismas no forma parte de la nueva arquitectura del sistema financiero, sin embargo es muy probable que en el corto plazo

la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emita una resolución para el manejo y gestión de los riesgos para las ONG's para lo cual estas entidades debe estar preparadas más que por un tema de cumplimiento regulatorio, más bien por un tema de salud financiera y continuidad de sus negocios. De igual manera se procedió con el análisis de sus principales indicadores, así como por entrevistas con las unidades de apoyo para el levantamiento del diagnóstico de riesgos que permitió levantar una matriz integral e incorporar un plan de acción a través de una serie de sugerencias para su mejora, así como estrategias que se deberían adoptar para mitigar los principales riesgos identificados en la organización.

Existe un alto riesgo de que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria pida a las instituciones no gubernamentales entren a un proceso de transformación sea cómo cooperativa de ahorro y crédito o banco especializado, razón por lo cual este tipo de organizaciones deben estar preparadas para adoptar una nueva razón social y deben desde ya tener incorporado dentro de su organigrama una unidad especializada en materia de riesgos financieros para su manejo y control.

Es de esperarse que este estudio sea un aporte y sirva de guía para que Fundación Espoir incorpore los lineamientos y estrategias que en materia de riesgos que se han planteado con la finalidad de mejorar, sus indicadores de gestión, la calidad de su cartera de crédito y encuentre la viabilidad financiera revirtiendo las pérdidas operativas que se están generando dentro de sus balances.

BIBLIOGRAFIA

AULA DE ECONOMIA, *Crisis de Ecuador en los años 1999-2000*. Consulta: 01 de julio 2015.

<http://www.auladeeconomia.com/articulosot-14.htm>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Setenta y cinco años de información estadística*,(Quito 2002).

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Precio del barril del petróleo*. Consulta 18 de julio 2015.

<http://www.bce.fin.ec>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Producción número de barril del petróleo*. Consulta 18 de septiembre 2015.

<http://www.bce.fin.ec>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Producto interno bruto*. Consulta 18 de septiembre 2015.

<http://www.bce.fin.ec>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Remesas migrantes*. Consulta 21 de julio 2015.

<http://www.bce.fin.ec>

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, *Indicadores de Desempeño para instituciones microfinancieras*,(Washington D.C,2003).

BREALEY, Richard, *Fundamentos de finanzas corporativas*,(España,2007).

CAF, *Servicios Financieros para el Desarrollo*, Bogotá,(Colombia,2011).

CGAP,Portal de microfinanzas, *Aspectos básicos de microfinanza*. Consulta:12 de julio 2015.

<http://www.microfinancegateway.org/es/gesti%C3%B3n-del-riesgo-aspectos-b%C3%A1sicos>

COMITÉ DE BASILEA, *Principios básicos para una supervisión bancaria efectiva*.1997. Consulta 19 de septiembre 2015.

http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Normativa%20Internacional/NSF%201.pdf

COMITÉ DE SUPERVISION BANCARIA BASILEA, *Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo*,(Basilea,2003).

COMITÉ DE SUPERVISION BANCARIA BASILEA, *Aplicación de Basilea II: aspectos prácticos*,(Basilea,2004).

COMITÉ DE SUPERVISION BANCARIA BASILEA, *Implementación de las normas de Basilea*,(Basilea,2014).

CODIGO ORGANICO MONETARIO Y FINANCIERO, (Quito,2014).

DELFINER,Miguel, *Los bancos comerciales y las microfinanzas*,(Argentina,2007).

DIARIO EL COMERCIO, *9 claves para entender la crisis de 1999 y la caída de Mahuad*. Consulta: 30 de junio de 2015.

<http://www.elcomercio.com/actualidad/mahuad-peculado-feriado-bancario-ecuador.html>

ESTANDAR AUSTRALIANO, *Administración de Riesgos*,(Australia,1999).

FABOZZI, Frank, *Mercados e instituciones financieras*,(México,1996).

GALLARDO,Jorge, *Crisis financieras*,(Ecuador, 2001).

HIGGINS,Robert, *Análisis para la dirección financiera*,(España,2004).

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, *Tasa de inflación anual*. Consulta 30 de julio 2015.

<http://www.inec.gob.ec>

JORDAN,f, *La situación, tendencias y posibilidades de las Microfinanzas*, (Quito,2004).

JUNTA DE POLITICA Y REGULACION MONETARIA Y FINANCIERA, *Resolución No. 128-2015-F, Normas para la administración integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito y cajas centrales*,(Quito,2015).

JUNTA DE POLITICA Y REGULACION MONETARIA Y FINANCIERA, *Resolución No.43-2015-F, Normas para la segmentación de la cartera de créditos de las entidades del sistema financiero nacional*,(Quito,2015).

LEDGERWOOD,Joanna, *Manual de las microfinanzas*, (Washington D.C,1999).

LLAGUNO, José, *Gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito*.(España,2005).

MARIN, José, *La matriz de transición de calificaciones como instrumento de gestión del riesgo de crédito*, (Costa Rica,1999).

MIX MARKET, *Instituciones microfinancieras a nivel mundial*. Consulta 12 de diciembre 2015.

<http://www.mixmarket.org>

NOBOA,Paúl, *Introducción al riesgo de crédito*,(Quito,2009).

RED FINANCIERA RURAL, *Boletín microfinanciero anual No.45*, (Quito,2015).

RESNICK, Bruce, *Administración financiera internacional*, (México, 2007).

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, *Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero – De la gestión integral y control de riesgos*, (Quito, 2004).

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, *Memoria institucional vol.1* (Quito, 2001).

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DEL ECUADOR, *Boletines mensuales bancos privados*. Consulta 08 de diciembre 2015.

<http://www.sbs.gob.ec>

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DEL ECUADOR, *Boletines mensuales cooperativas*. Consulta 12 de diciembre 2015.

<http://www.sbs.gob.ec>

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DEL ECUADOR, *Boletines mensuales mutualistas*. Consulta 12 de diciembre 2015.

<http://www.sbs.gob.ec>

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DEL ECUADOR, *Boletines mensuales sociedades financieras*. Consulta 12 de diciembre 2015.

<http://www.sbs.gob.ec>

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DEL ECUADOR, *Boletines mensuales instituciones públicas*. Consulta 12 de diciembre 2015.

<http://www.sbs.gob.ec>

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA, *Boletines mensuales cooperativas segmentos 1 y 2*. Consulta 12 de diciembre 2015.

<http://www.seps.gob.ec>

VIRREIRA, Rolando, *Introducción a las microfinanzas*, (Argentina, 2010).

WESTON, Fred, *Fundamentos de Administración financiera*, (México, 1994).

ANEXOS

Cuestionario aplicado para el diagnóstico de Riesgos en Fundación Espoir

Anexo 1: Estrategia Empresarial

ESTRATEGIA EMPRESARIAL						
Factor 1	Planeamiento Estratégico de la Institución de Microfinanzas					
Formulación de la Estrategia						NOTAS
1	¿Cuenta la entidad con un plan estratégico?	SI	X	ND		
2	¿En qué periodo del Plan Estratégico se encuentran? Tomando en consideración los próximos cinco años					
2.1	En el inicio					
2.2	En la mitad					
2.3	En el final	X				
3	¿El plan estratégico evalúa la visión, misión y los objetivos del negocio?	SI	X	ND		
4	Análisis FODA					
4.1	¿Ha identificado amenazas?	SI	X	ND		
	Principales amenazas a neutralizar (indicar las tres principales amenazas a neutralizar y el grado de avance en neutralizarlas)	Alto	Medio	Bajo	Nulo	
4.2	1 Situación Económica del país		X			El Ecuador es un país en el cual la incertidumbre no se ha podido mitigar
	2 Nuevos participantes en el mercado de Microcrédito tanto Públicos como Privados		X			hemos logrado neutralizar medianamente esta amenaza
	3 Sobreendudamiento	X				Se han adoptado políticas prudenciales para tratar el sobre endeudamiento, sin embargo todavía falta pulir
4.3	¿Ha identificado oportunidades?	SI		ND		
	Principales oportunidades para aprovechar (indicar las tres principales oportunidades y el grado de aprovechamiento)	Alto	Medio	Bajo	Nulo	
4.4	1 Apertura de nuevas oficinas	X				
	2 Disponibilidad de nueva tecnología informática	X				
	3 Existen de Fuentes de Financiamiento	X				
4.5	¿Ha identificado fortalezas?	SI		ND		
	Principales fortalezas para utilizar (indicar las tres principales fortalezas con que cuenta la entidad y el grado de avance en su utilización)	Alto	Medio	Bajo	Nulo	
4.6	1 Metodología crediticia en banca comunal consolidada	X				
	2 Infraestructura adecuada para giro del negocio			X		
	3 Entrega oportuna de créditos a nuestras socias		X			Conocemos a nuestros clientes por estar en el campo
4.7	¿Ha identificado debilidades?	SI		ND		
	Principales debilidades a superar (indicar las tres principales debilidades y el avance logrado para superarlas)	Alto	Medio	Bajo	Nulo	
4.8	1 Control interno insuficiente indicadores incompletos		X			Falta estándares operativos por definir
	2 Débil desarrollo del componente de educación		X			
	3 Débiles procedimientos de seguimiento a los juicios iniciados a socias			X		sigue siendo débil
4.9	¿El plan estratégico establece lineamientos de Política Institucional?	SI	X	ND		
	Enumere los cinco principales lineamientos de política institucional y califique el grado de aplicación	Alto	Medio	Bajo	Nulo	
5	1 Contar con un "Sistema de Gestión Financiera" eficiente y eficaz que genere información de calidad de manera oportuna, dando oportunidad de transparentar los resultados en beneficios de los clientes internos y externos, generando confianza para propiciar relaciones óptimas con los financiadores		X			
	2 Contar con un "Sistema de Gestión Comercial" que permita identificar las necesidades de las clientas, para que, de esta se retro alimente la organización para ajustar y generar nuevos productos financieros y de apoyo social, que además facilite la información pertinente para la expansión geográfica			X		
	3 Contar con procesos operativos óptimos y metodologías de trabajo adaptadas a los requerimientos de los mercados, que promueva la productividad individual e institucional y generando un ambiente de control	X				
	4 Contar con el "Sistema de Gestión del Talento Humano" para fortalecer el clima y cultura organizacional basada en valores, potenciar las habilidades y competencias del personal manteniendo una estrategia de capacitación permanente orientando la acción al cumplimiento de la misión institucional.			X		
	5 Dotar a la Fundación de los elementos tecnológicos necesarios, que permitan desarrollar y mantener el "Sistema de Información y Análisis" para atender de una manera ágil, segura y oportuna los requerimientos de sus usuarios internos y externos.		X			
6	¿Los elementos clave del plan estratégico han sido comunicados a todo el personal?	SI	X	ND		
Ejecución de la Estrategia						NOTAS
1	¿Se cuenta con indicadores de seguimiento en la ejecución de la estrategia?	SI	X	ND		Proyecciones de cartera al 2017 con ajuste anuales
2	Determine la Calidad de los Indicadores:	Alta	Media	Baja	Nula	Existen por anuales por unidades pero no existe seguimiento
2.1	Indicadores Económicos y Financieros			X		
2.2	Indicadores Cualitativos		X			Temas relacionados satisfacción de clientes, análisis clima organizacional, temas de impacto social
2.3	Otros Indicadores		X			
3	¿Cuál es el grado de asignación de Recursos (Financieros, Físicos, RRHH, IT)?	Alto	Medio	Bajo	Nulo	
3.1	Financieros	X				
3.2	Físicos (Infraestructura)		X			
3.3	RRHH (personal)	X				
3.4	IT (hardware, software, equipos de comunicación, etc.)	X				

ESTRATEGIA EMPRESARIAL						
Factor 1	Planeamiento Estratégico de la Institución de Microfinanzas					NOTAS
Evaluación de la Estrategia						NOTAS
1	¿Se miden y evalúan los resultados?	SI	X	NO		Si medimos pero no existe documento que avale
2	¿Las mediciones y evaluaciones permiten efectuar cambios, mejoras o correcciones?	SI	X	NO		
3	¿Existe un proceso para actualizar e introducir cambios, mejoras o correcciones periódicas al plan estratégico?	SI		NO	X	
4	¿Los sistemas de información gerencial proporcionan información completa, oportuna y veraz para el desarrollo, implementación, seguimiento y control del plan estratégico?	SI	X	NO		
Riesgo Estratégico						NOTAS
1	¿La calidad de la gestión es consistente con la estrategia?	SI	X	NO		
2	¿La gestión demuestra capacidad y experiencia en implementar objetivos y controles?	SI	X	NO		
3	¿Los sistemas de información gerencial respaldan razonablemente la dirección e iniciativas de corto plazo?	SI		NO	X	
4	¿Las metas estratégicas están alineadas con la estrategia del negocio?	SI	X	NO		
5	¿Existe una cultura corporativa que actúa como soporte de la estrategia?	SI	X	NO		
6	¿La estrategia es consistente con el respaldo patrimonial, canales de distribución, sistema operativo y canales de comunicación?	SI	X	NO		
7	¿Las decisiones generan efectos previstos en la utilidad y la sostenibilidad financiera?	SI	X	NO		
Participantes						NOTAS
1	¿Quiénes desarrollan el Plan Estratégico?					
1,1	Directorio					
1,2	Gerencia					
1,3	Consultores Externos					
1,4	Directorio, Gerencia					
1,5	Directorio, Gerencia y Consultores Externos	X				
1,6	Gerencia y Consultores Externos					
2	¿Quiénes aprueban el Plan Estratégico?					
2,1	Directorio					
2,2	Gerencia					
2,3	Directorio y Gerencia	X				
3	¿Quiénes son los encargados de implementar el Plan Estratégico?					
3,1	Directorio					
3,2	Gerencia	X				
4	¿Quiénes son los encargados del seguimiento, control y de la aplicación de mejoras y/o cambios en el Plan Estratégico?					
4,1	Directorio	X				
4,2	Comités	X				
4,3	Gerencia	X				
Plan Operativo Anual						NOTAS
1	¿Dispone la entidad de un Plan Operativo Anual?					
2	¿De qué manera se plantea/elabora este Plan Operativo?					
2,1	De arriba hacia arriba	X				
2,2	De arriba hacia abajo					
2,3	Ninguna de las anteriores					
3	¿Quiénes son los encargados del seguimiento y control de Plan Operativo?					
3,1	Directorio	X				
3,2	Comités					
3,3	Gerencia	X				
3,4	Consultores Externos					
4	¿Existe contrastación entre las metas fijadas y las alcanzadas?					
5	¿Con qué periodicidad se realizan estas contrastaciones? (Indicar sólo una alternativa, la que corresponda a la mayor periodicidad de contrastación)					
5,1	Mensual					
5,2	Trimestral	X				
5,3	Semestral					
5,4	Anual					

Anexo 2: Estrategia Gobernabilidad

GOBERNABILIDAD EN IMF						
Gobierno Corporativo en la institución de microfinanzas						
Conformación del Directorio						NOTAS
1	¿El presidente del directorio tiene voto dirimente?	SI	X	NO		
2	¿El directorio está conformado por un número impar de Directores y mayor a cinco?	SI	X	NO		El Número de miembros del Directorio es igual a 5
3	¿El Directorio está compuesto por directores que representan a accionistas y directores independientes?	SI		NO		NO APLICA
4	¿En caso de respuesta afirmativa a la pregunta anterior, los directores independientes constituyen más del 40% del total de miembros del Directorio?	SI		NO		NO APLICA
5	¿Los directores suplentes únicamente pueden suplir a un Director titular previamente establecido?	SI		NO		NO APLICA
6	¿El director titular sugiere la designación de la persona que será su respectivo suplente?	SI		NO		NO APLICA
7	¿En el informe anual presentado por el Directorio se mencionan cuáles directores tienen la calidad de independientes y cuáles son directores que representan a accionistas?	SI		NO		NO APLICA
8	¿Cuántos de los Directores cuentan con formación y experiencia en banca y finanzas?					
8.1	Todos					
8.2	Más de la mitad	X				
8.3	Menos de la mitad					
8.4	Ninguno					
9	¿Cuántos de los Directores son empresarios con experiencia en la gestión de negocios?					
9.1	Todos					
9.2	Más de la mitad	X				
9.3	Menos de la mitad					
9.4	Ninguno					
10	En promedio, ¿cuál es el tiempo de permanencia/rotación de un Director?					
10.1	De 1 a 2 años					
10.2	De 3 a 4 años					
10.3	Más de 4 años	X				
Funciones del Directorio						NOTAS
1	El Directorio es supervisor/responsable final de las funciones de:					
1.1	Planeación	SI		NO	X	
1.2	Control	SI	X	NO		
1.3	Evaluación	SI	X	NO		
1.4	Auditoría y Control Interno	SI	X	NO		
1.5	Cumplimiento/Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo	SI		NO	X	
1.6	Riesgos	SI		NO	X	
1.7	Finanzas	SI		NO	X	
1.8	Administración	SI		NO	X	
1.9	Tecnología	SI		NO	X	
2	¿Cada director independiente, además de cumplir con sus funciones en el Directorio tiene otra función en la entidad?	SI		NO		NO APLICA
Operatividad del Directorio						NOTAS
1	¿Cuál es el número de reuniones ordinarias del Directorio al año?					
1.1	De 0 a 4	X				
1.2	De 5 a 8					
1.3	De 9 a 12					
1.4	Más de 12					
2	¿Cuándo menos una de las reuniones del Directorio está dedicada a la definición de la estrategia de mediano y largo plazos de la entidad?	SI	X	NO		
3	¿Con acuerdo de al menos el 25% de los directores, se puede convocar a una sesión de Directorio?	SI	X	NO		
4	¿Se instruye al director nombrado por primera vez, explicándole sus responsabilidades y la situación de la entidad?	SI	X	NO		
5	¿Los votos de cada uno de los miembros del directorio son individualmente identificables?	SI	X	NO		
Deberes del Directorio						NOTAS
1	¿Los directores comunican al Presidente y al Secretario del Directorio cualquier conflicto de interés que implique que se deban de abstener de votar y en efecto se abstienen de participar en la deliberación correspondiente?	SI	X	NO		
2	¿Los directores utilizan los activos o servicios de la entidad únicamente para el cumplimiento de su objeto social?	SI		NO		Nb Aplca
3	¿Se han definido políticas claras para casos en que los directores utilicen excepcionalmente los activos de la institución para cuestiones personales?	SI		NO		Nb Aplca
4	¿Los directores asisten al menos al 70% de las sesiones a las que son convocados?	SI	X	NO		
5	¿Los directores mantienen absoluta confidencialidad acerca de los asuntos de los que tienen conocimiento a través de las sesiones a las que asisten?	SI	X	NO		
6	¿Los directores titulares y suplentes se mantienen mutuamente informados acerca de los asuntos tratados en las sesiones a las que asisten?	SI		NO		Nb Aplca
7	¿Las áreas funcionales y de staff de la entidad apoyan al Directorio con opiniones, recomendaciones y orientaciones acerca del análisis del desempeño de la empresa?	SI	X	NO		
8	¿La estructura y las políticas utilizadas para la determinación de los paquetes de compensación de directores y funcionarios son reveladas?	SI	X	NO		

GOBERNABILIDAD EN IMF						
Factor 2	Gobierno Corporativo en la institución de microfinanzas					NOTAS
Selección de Auditores Externos						
1	Para la selección de la firma: ¿Se verifica que no existan conflictos de intereses, que exista independencia (la firma a seleccionar sólo brindará servicio de auditoría externa) y que no tenga violaciones graves por las que haya recibido o reciba sanción?	SI	X	ND		
2	Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿La firma se encuentra autorizada por la superintendencia?	SI	X	ND		
3	La rotación del socio que dictamina a la sociedad es de:					
3.1	Menos de 3 años					
3.2	De 4 a 6 años					
3.3	Más de 6 años	X				
4	La rotación del equipo de auditores que dictamina a la sociedad es de:					
4.1	Menos de 3 años	X				Se cambia cada 3 años
4.2	De 4 a 6 años					
4.3	Más de 6 años					
Auditoría interna						
1	¿La entidad cuenta con un área de auditoría interna?	SI	X	ND		
2	¿El comité de Auditoría somete las políticas contables a la aprobación del Directorio?	SI		ND	X	
3	¿El auditor interno es independiente y reporta al directorio?	SI	X	ND		
4	¿Las recomendaciones hechas por la auditoría interna son de cumplimiento obligatorio?	SI		ND	X	
5	¿Se realiza un seguimiento de las recomendaciones de auditoría interna y de su acatamiento?	SI		ND	X	
Planeación						
1	¿El órgano que se encarga de la función de Planeación emite una evaluación acerca de las principales inversiones y transacciones de financiamiento de la sociedad?	SI	X	ND		
2	¿El órgano que se encarga de las funciones de Planeación evalúa periódicamente la posición estratégica de la sociedad de acuerdo a lo estipulado en el plan estratégico?	SI	X	ND		
3	¿El órgano que se encarga de las funciones de Planeación apoya al Directorio vigilando la congruencia de las políticas de inversión y de financiamiento con la visión estratégica de la sociedad?	SI		ND	X	
Convocatoria, Orden del Día						
1	¿Los directores tienen acceso a toda la información y documentación relevante al menos 5 días hábiles antes de la sesión?	SI		ND	X	
2	¿Se cuenta con un horario establecido para la sesión: Primera convocatoria y 30 minutos después la Segunda Convocatoria?	SI	X	ND		
3	¿La votación, adicionalmente a identificar al director deja constancia del por qué de su voto?	SI		ND	X	
4	¿Las propuestas no votadas o que no han tenido consenso se llevan a la siguiente sesión y se vota respecto a ellas?	SI	X	ND		
5	¿Se mantiene actualizada el Acta de Directorio para la siguiente sesión?	SI	X	ND		
6	¿Se omiten del Orden del Día de las Asambleas el punto referente a Asuntos Varios/Otros?	SI		ND	X	
7	¿Se evita el agrupamiento de asuntos relacionados (temas correspondientes a una misma área del negocio) en un solo punto del Orden del Día?	SI	X	ND		
Asamblea						
1	¿El Directorio incluye en su informe anual a la Asamblea/Junta de Accionistas aspectos relevantes de los trabajos de cada área y los nombres de sus integrantes?	SI	X	ND		
2	¿Los informes de cada área presentados al Directorio están a disposición de los accionistas junto con el material para la Asamblea/Junta?	SI	X	ND		
3	¿La entidad cuenta con políticas, mecanismos y personas responsables para informar a los inversionistas y mantener canales de comunicación con los accionistas e inversionistas potenciales?	SI	X	ND		INVERSIONES SIEMPRE QUE SEAN FINANCIADORES NO TENEMOS ACCIONISTAS
4	¿Toda la información sobre cada punto del Orden del Día de la Asamblea/Junta de Accionistas está disponible con al menos 15 días de anticipación?	SI		ND	X	
5	¿Se facilita a los accionistas algún formulario que contenga en detalle la información y posibles alternativas de voto sobre los asuntos del Orden del Día, para que puedan girar instrucciones a sus mandatarios?	SI		ND		NO APLICA
6	¿Dentro de la información que se entrega a los accionistas, se incluye la propuesta de integración del Directorio, acompañado de información referida al perfil profesional de los candidatos?	SI		ND	X	
Comités						
1	¿Los comités están conformados únicamente por directores representantes de accionistas?	SI	X	ND		
2	¿Cada comité se compone de 3 miembros como mínimo y 7 como máximo?	SI		ND	X	
3	¿Cada director independiente participa en al menos un comité?	SI		ND		NO APLICA
4	¿Los directores independientes representan cuando menos el 40% del total de directores que presiden comités?	SI		ND		NO APLICA
5	¿Los Directores que participan en comités dedican tiempo a sus funciones asistiendo cuando menos al 70% de las sesiones a las que es convocado?	SI	X	ND		
6	¿Los Directores que participan en comités mantienen absoluta confidencialidad acerca de los asuntos de los que tienen conocimiento a través de las sesiones a las que asisten?	SI	X	ND		
7	¿El comité que realiza las funciones de Evaluación y Compensación revisa que las condiciones de contratación de ejecutivos de alto nivel y que los pagos probables por separación de la sociedad, se apeguen a lineamientos aprobados por el Directorio?	SI		ND		No existe un comité sin embargo el directorio define la política
8	¿El comité de Auditoría es presidido por un director independiente?	SI		ND		NO APLICA
9	¿Los Directores que participan en el Comité de Auditoría cuentan con experiencia en control financiero y operacional?	SI	X	ND		
10	¿El Comité de Auditoría entiende y monitorea el ambiente de control global de la IMF?	SI	X	ND		
11	¿El Comité de Auditoría vigila y supervisa efectivamente los procesos de reporte financiero y de control interno de la IMF, incluyendo el procesamiento de los sistemas de información y los controles informáticos relacionados?	SI		ND	X	
12	¿El Comité de Auditoría supervisa que los reportes financieros y operacionales que se presentan al Directorio/Junta Directiva, accionistas, inversionistas y fuentes externas sean razonables, relevantes y confiables?	SI		ND	X	

Anexo 3: Sistema de Control Interno

SISTEMA DE CONTROL INTERNO			
Factor 3	Control Interno		
Ambiente y Cultura de Control			
1.	Integridad y Valores Éticos		
	A	¿Cuenta la entidad con Código de Ética o Código de Conducta adecuadamente comunicado?	
	a)	No existe	X
	b)	Si y ha sido adecuadamente comunicado	
	c)	Si pero no se ha comunicado adecuadamente	
	B	¿El Directorio, la Gerencia y los altos ejecutivos muestran preocupación por la integridad y los valores éticos, y esto se transmite de manera efectiva, tanto en palabras como en hechos, a toda la IMF?	
	a)	No se transmite de manera efectiva	
	b)	Si, siempre se transmite de manera efectiva	X
	c)	Solo algunos la transmiten de manera efectiva	
	C	¿Los Directores (Comités) saben qué hacer si se encuentran ante un comportamiento indebido?	
	a)	No está establecido qué deben hacer.	X
	b)	Todo el directorio sabe qué hacer.	
	c)	Solo algunos directores saben lo que tienen que hacer	
	D	¿Los Directores (Comités) toman medidas correctivas y sancionan las desviaciones o violaciones al Código de Ética o Código de Conducta?	
	a)	No se toman medidas correctivas ni se aplican sanciones	X
	b)	Siempre se toman medidas correctivas y se aplican sanciones	
	c)	Solo en algunas ocasiones se toman medidas correctivas y se aplican sanciones	
E	¿El Directorio comunica las acciones disciplinarias en respuesta a desviaciones de políticas y procedimientos o violación de normas de comportamiento?		
a)	No se comunica este tipo de medidas	X	
b)	Se comunican a todo el personal.		
c)	Solo en algunas ocasiones se informa al personal.		
F	¿La IMF tiene establecido algún mecanismo que asegure que el trato a terceros (personal, donantes, Estado, proveedor de recursos) sea honesto e igualitario?		
a)	No existe		
b)	Si existe	X	
c)	Se presta poca atención al tema		
2.	Autocontrol y responsabilidad		
	A	¿Existen mecanismos para determinar el nivel de autoridad y el alcance de responsabilidad asignada a cada puesto de la organización?	
	a)	No existen	
b)	Si están documentadas y formalizadas a todos los niveles.	X	
c)	Si pero son informales		
3.	Estructura Organizacional		
	A	¿La estructura organizacional permite planear, coordinar, ejecutar, supervisar y controlar las actividades sustantivas de la entidad?	
	a)	No lo permite	
b)	Si lo permite	X	
c)	Lo permite pero limitadamente		
4.	Clima de confianza en el trabajo		
	A	¿Existen políticas que fomenten un clima de confianza que asegure el flujo de información entre el personal de la entidad?	
	a)	No existen	X
b)	Si y operan diariamente y permanentemente		
c)	Si existen pero no siempre se ponen en práctica.		
5.	Manuales de organización y procedimientos		
	A	¿El manual administrativo está elaborado conforme a la estructura orgánica autorizada y a las atribuciones y responsabilidades establecidas en las leyes?	
	a)	No se cuenta con manual administrativo	
	b)	Si y es de conocimiento del personal	X
	c)	El que opera no está autorizado y/o solo algunos funcionarios tienen acceso a él.	
	B	¿El Directorio ha difundido los perfiles para las funciones de control interno a desarrollar?	
	a)	No se cuenta con un catálogo.	X
b)	El que opera satisface todas las necesidades de recursos humanos del Directorio.		
c)	El existente no contempla todos los perfiles requeridos.		

SISTEMA DE CONTROL INTERNO			
Factor 3	Control Interno		
Ambiente y Cultura de Control			
6.	Recursos Humanos, Capacitación y Evaluación		
	A	¿La IIVF cuenta con un programa de capacitación del personal?	
	a)	Nb existe programa de capacitación	X
	b)	Existe y está enfocado a las actividades que desarrolla el personal.	
	c)	Nb en todas las áreas los conocimientos adquiridos son aplicables a las funciones encomendadas al personal.	
	B	¿Existen políticas en la IIVF para informar a los nuevos empleados sobre sus responsabilidades y lo que se espera de ellos?	
	a)	Nb existen	
	b)	Si y se aplican a todos los niveles.	X
	c)	Si y se aplican solo a algunos estratos.	
	C	¿La IIVF cuenta con políticas claras para evaluar a los aspirantes a contratar, promover o transferir	
	a)	Nb existen políticas	X
	b)	Si y el aspirante siempre es evaluado	
	c)	Si pero solo ocasionalmente se evaluó al personal	
	D	¿Se cuenta con algún mecanismo que permita conocer el clima laboral al interior de la IIVF?	
a)	Nb se cuenta con ningún instrumento		
b)	Si y se aplica periódicamente para conocer la situación imperante	X	
c)	Si pero se emplea ocasionalmente.		
7.	Incentivos		
	A	¿El sistema de compensación e incentivos por desempeño establecido por la IIVF esta basado en metas	
	a)	Nb se cuenta con un sistema de incentivos razonable y realista	
	b)	Si, el sistema de incentivos esta basado en metas razonables y realistas	X
c)	El sistema existente crea presiones indebidas para el logro de resultados de corto plazo		
8.	Combate a la corrupción		
	A	¿La IIVF tiene establecidas políticas para detectar y combatir actos de corrupción?	
	a)	Nb se cuenta con políticas	
	b)	Si y se adoptan acciones disciplinarias para desalentar esas conductas.	X
	c)	Si pero ocasionalmente se toman medidas	
	B	¿Se tienen identificadas áreas críticas y conductas que pudieran propiciar la corrupción al interior de la	
	a)	Nb se tienen identificadas las áreas y conductas	
	b)	Si se tienen detectadas áreas y conductas.	X
	c)	Se tienen detectadas algunas áreas y conductas	
	Evaluación y Administración de Riesgos		
1.	Objetivos Globales y Particulares		
	A	¿Los objetivos específicos de los procesos sustantivos están vinculados con los objetivos globales y los planes estratégicos y son revisadas periódicamente?	
	a)	Nb se vinculan o no se revisan.	
	b)	Si y se revisan periódicamente	
	c)	Si pero solo ocasionalmente.	X
	B	¿La entidad tiene establecida su misión, visión y objetivo general?	
a)	Nb están establecidas		
b)	Si y son de conocimiento del personal	X	
c)	Si pero no están difundidas		
2.	Identificación de Riesgos		
	A	¿Existen mecanismos para identificar los riesgos derivados de fuentes internas y externas que pudieran afectar el logro de los objetivos globales y particulares de la entidad?	
	a)	Nb existen mecanismos.	
	b)	Si y se vigila su aplicación	X
	c)	Solo ocasionalmente se identifican	
	B	¿Se tienen identificados los procesos sustantivos con mayor riesgo que impidan el logro de objetivos?	
a)	Nb se tienen identificadas		
b)	Si y se verifica su vigencia	X	
c)	Nb es constante la práctica de identificar procesos con mayor riesgo.		
3.	Administración del Riesgo y Cambio		
	A	¿Ante riesgos identificados se analiza la probabilidad de que sucedan y los posibles efectos?	
	a)	Nb se analizan	
	b)	Si se estima su relevancia e impacto de ocurrencia	X
	c)	Solo ocasionalmente	
	B	¿Ante riesgos identificados se toman acciones inmediatas para mitigarlos?	
a)	Nb se toman acciones inmediatas para mitigarlos		
b)	Si, en todos los casos se toman acciones inmediatas para mitigarlos	X	
c)	Solo ocasionalmente		

SISTEMA DE CONTROL INTERNO			
Factor 3	Control Interno		
Actividades de Control			
1	Separación de Tareas y Responsabilidades		
	A	¿En la IMF se encuentran delimitadas las facultades entre el personal que autoriza, ejecuta, vigila, evalúa, registra o contabiliza operaciones?	
	a)	No existe una delimitación de atribuciones	
	b)	Si, las funciones no se encuentran en una persona.	
	c)	En algunos casos, dos o más atribuciones se concentran en una persona	X
2	Coordinación entre áreas		
	A	¿Cada una de las áreas de la IMF opera coordinadamente y se encuentra relacionada con las restantes?	
	a)	No existe coordinación e interrelación	
	b)	Si existe la debida coordinación e interrelación entre las áreas.	X
	c)	La interrelación sólo se produce por necesidad y es muy espontánea	
3	Documentación		
	A	¿Cada uno de los procesos estratégicos, operativos, administrativos y de apoyo de la IMF se encuentra	
	a)	No están documentados	
	b)	Si y la documentación está disponible	X
	c)	Sólo algunos procesos se encuentran documentados	
4	Niveles definidos de Autorización		
	A	¿Existen políticas y procedimientos para que los actos y operaciones sustantivas de la IMF solo puedan ser aprobados y ejecutados por personal debidamente autorizado?	
	a)	No en todos los casos el personal que aprueba y ejecuta esta debidamente autorizado	
	b)	Cualquier funcionario puede dar tramite actos y operaciones sustantivas sin requerir autorización	
	c)	Si, existen políticas y procedimientos y se aplican en todos los casos	X
5	Registro oportuno y adecuado de las operaciones y hechos.		
	A	¿Las operaciones y eventos relevantes de la IMF se registran y se clasifican?	
	a)	No se registran ni clasifican	
	b)	En todos los casos se registran y clasifican	X
	c)	En algunos casos se registra y clasifica	
6	Acceso Restringido a Recursos Activos y Registros		
	A	¿La IMF cuenta con espacios y medios necesarios para asegurar y salvaguardar sus bienes y el acceso a estos espacios y medios se encuentra restringido?	
	a)	Los bienes no están protegidos ni controlado el acceso a las áreas.	
	b)	El acceso a las áreas sensibles está controlado y los bienes se encuentran debidamente protegidas.	
	c)	El control de acceso a las áreas es parcial o los espacios y medios no siempre son suficientes.	X
7	La IMF lleva a cabo periódicamente un inventario de sus bienes?		
	a)	No se llevan a cabo	
	b)	Si	X
	c)	Ocasionalmente	
8	Rotación de Personal en Actividades Clave		
	A	¿La IMF cuenta con políticas que imponen la rotación del personal que desempeña actividades claves?	
	a)	No existen políticas	X
	b)	Si ningún funcionario permanece periodos prolongados	
	c)	Algunos permanecen periodos limitados	
9	Control del Sistema de Información		
	A	¿La IMF cuenta con políticas para el control de la información de naturaleza financiera, operativa o	
	a)	No se tiene control de la información	
	b)	Se cuenta con sistema de control para la obtención de la información, así como para su archivo y custodia.	X
	c)	No en todos los casos se lleva control de la información	
10	Indicadores de desempeño		
	A	¿Se tienen establecidos indicadores de desempeño para los procesos administrativos?	
	a)	No existen	
	b)	Si existen	
	c)	Solo en algunos procesos administrativos.	X
11	Atención a Entes de Control		
	A	¿El Directorio tiene definidos mecanismos de atención a auditoría interna y externa?	
	a)	No existen	
	b)	Si existen y se vigila el cumplimiento	
	c)	Si existen pero no se supervisa.	X
12	Objetivos de Control en materia de tecnología de la información		
	A	¿El área tiene control sobre la adquisición, implementación y mantenimiento del software?	
	a)	No existen	
	b)	Si existen y se vigila su cumplimiento	
	c)	Si existen pero no se supervisan	X

SISTEMA DE CONTROL INTERNO			
Factor 3	Control Interno		
Información y Comunicación			
1	Contenido y Flujo de Información		
	A	¿Se tienen implementados mecanismos para identificar y comunicar al interior de la IMV la información relevante en los términos y plazos establecidos?	
	a)	Nb se tienen implementados mecanismos	
	b)	Si se comunica oportunamente	
	c)	En ocasiones no es oportuna la información	X
	B	¿Existen mecanismos para obtener información externa que se relacione con la operación de la IMV?	
a)	Nb se tienen implementados mecanismos		
b)	Si y se obtiene y comunica cotidianamente	X	
c)	Solo en algunas áreas se tiene establecida esta práctica.		
2	Canales de Comunicación		
	A	¿Existen dispositivos para detectar si los canales de comunicación en la IMV son eficientes?	
	a)	Nb se tienen implementados dispositivos	X
	b)	Si y se aplican periódicamente	
c)	Solo ocasionalmente se comprueba eficacia		
3	Sistema de Información		
	A	¿Los sistemas de información (automatizados y manuales) que operan en la entidad permiten conocer si se está cumpliendo con los lineamientos estratégicos y/o operativos?	
	a)	Nb	
	b)	Si	X
c)	Solo parcialmente		
4	Flexibilidad al Cambio		
	A	¿Existen políticas en la IMV para revisar y rediseñar el sistema de información cuando se detecten diferencias en su funcionamiento o ante cambios en la misión, visión, objetivos y metas?	
	a)	Nb existen	X
	b)	Si se aplican siempre	
c)	Solo se aplican ocasionalmente		
5	Supervisión (Evaluaciones Independientes)		
	A	¿La IMV cuenta con políticas que obligan a las áreas sustantivas a evaluar periódicamente y documentar la efectividad de sus controles internos?	
	a)	Nb existen políticas	X
	b)	Si y se aplican periódicamente	
c)	Solo ocasionalmente se llevan a cabo evaluaciones		
6	Reporte de Deficiencias		
	A	¿Se comunican las deficiencias y propuestas de mejoras del sistema de control interno a los responsables directos de los procesos?	
	a)	Nb se informa a responsables	X
	b)	Siempre se comunica a responsables	
	c)	Nb en todos los casos se informa	
	B	¿Las deficiencias se corrigen y las propuestas de mejoras del sistema de control interno se adoptan oportunamente?	
a)	Nb se toman acciones de manera oportuna		
b)	Las deficiencias siempre se corrigen y las mejoras siempre se adoptan de forma oportuna		
c)	Nb en todos los casos se procede oportunamente	X	
7	Participantes y Responsabilidades		
	A	¿Los Manuales establecen la responsabilidad de los titulares y funcionarios a cargo de procesos para garantizar la instrumentación y operación eficaz de su sistema de control interno?	
	a)	Nb lo establece	X
	b)	Si lo establece.	
c)	El Manual no está autorizado		
8	Evaluaciones Externas.		
	A	Los Manuales establecen para el titular y funcionarios a cargo de procesos el compromiso de resolver las deficiencias de control interno detectadas por las auto evaluaciones periódicamente.	
	a)	Nb lo establece	X
	b)	Si, lo señala el Manual	
	c)	Se están desarrollando actividades al respecto	

Anexo 4: Riesgos en la Entidad

RIESGOS EN LA ENTIDAD					
Factor 4	Riesgos				
Organización de la Gestión de Riesgos					
1	¿Ha constituido la entidad un Comité de Riesgos en el que participen miembros del directorio?	SI		NO	X
2	¿Existe una unidad de evaluación y administración de riesgos?	SI		NO	X
3	¿Se encuentran claramente definidas las funciones y responsabilidades de la unidad evaluadora y administradora de riesgos?	SI		NO	X
4	¿La unidad evaluadora y administradora de riesgos cuenta con recursos humanos, financieros y tecnológicos suficientes para desempeñar sus funciones?	SI		NO	X
5	¿Existen en su jurisdicción los denominados Burós de Información (Centrales de Riesgo)?	SI	X	NO	
6	¿Utilizan mecanismos de actualización de manuales de gestión de riesgos?	SI		NO	X
7	¿Existen procedimientos estandarizados y monitoreados para corregir situaciones en las cuales se sobrepasen los límites de riesgo establecidos en las políticas emitidas por el Directorio/Junta Directiva sobre el particular?	SI		NO	X
Riesgo de Crédito					
1	¿Cuentan con los siguientes temas de gestión de riesgo de crédito?				
1,1	Metodologías	X			
1,2	Procesos	X			
1,3	Herramientas	X			
2	¿Cuáles de las siguientes políticas poseen?				
2,1	Política comercial y estrategia de negocio	SI	X	NO	
2.1.1	* Mercados objetivo	SI	X	NO	
2,2	Política de límites de exposición crediticia y de pérdida tolerada	SI	X	NO	
2.2.1	* Distribución del activo de crédito en los mercados objetivo	SI	X	NO	
2.2.2	* Límites de exposición crediticia potencial y actual por grupo económico, sector económico, vinculados y contraparte.	SI		NO	X
2.2.3	* Límites por plazos	SI	X	NO	
2,3	Política de otorgamiento	SI	X	NO	
2.3.1	* Criterios o características básicas para definir los sujetos de crédito	SI	X	NO	
2,4	Políticas de garantías	SI	X	NO	
2.4.1	* Criterios para aceptación de garantías	SI	X	NO	
2.4.2	* Garantías exigidas por tipo crédito	SI	X	NO	
2,5	Política de provisiones	SI	X	NO	
2.5.1	* Provisiones individuales y generales	SI	X	NO	
2.5.2	* Metodología de incorporación de efectos contra cíclicos	SI		NO	X
2,6	Políticas de seguimiento	SI	X	NO	
2.6.1	* Frecuencia de observación y criterios de calificación	SI	X	NO	
2,7	Política de recuperaciones	SI	X	NO	
2.7.1	* Límites en tiempos y pérdidas	SI	X	NO	
2.7.2	* Tratamiento de castigos	SI	X	NO	
2.7.3	* Historia de recuperaciones	SI	X	NO	
3	¿Existe una revisión de las políticas crediticias (otorgamiento, seguimiento, reprogramación)?	SI	X	NO	
4	¿Existen políticas y procedimientos para incorporar un nuevo producto y/o portafolio de créditos dentro del sistema de administración del riesgo crediticio?	SI		NO	X
5	¿Utilizan una calificación automatizada para los créditos?	SI	X	NO	
6	¿Poseen mecanismos de monitoreo de la cartera de crédito?	SI	X	NO	
7	¿Evalúan la morosidad de la cartera periódicamente?	SI	X	NO	
8	¿Calculan la probabilidad de incumplimiento de pago?	SI		NO	X
9	¿Calculan la pérdida esperada y la pérdida no esperada?	SI		NO	X
10	¿Realizan el cálculo de las provisiones y capital requerido?	SI	X	NO	
11	¿Están claramente identificadas las variables con las cuales se seleccionan los sujetos de crédito de la entidad?	SI	X	NO	
12	¿Están claramente identificados los portafolios de crédito de la entidad (sector económico, tipos de crédito, duración)?	SI	X	NO	
13	¿Se tienen criterios que garanticen que el portafolio se encuentre diversificado entre los distintos tipos de clientes y entre los distintos segmentos?	SI	X	NO	
14	¿Cuentan con metodologías de concentración por tipos de crédito y tipos de	SI	X	NO	
15	¿El supervisor en su jurisdicción valida los modelos internos para asignar capital?	SI		NO	X
16	¿El sistema dentro de su jurisdicción cuenta con información estadística suficiente para el diseño de modelos de riesgo de crédito?	SI		NO	X
17	¿Emiten de reportes de riesgo crédito periódicamente?	SI		NO	X
18	¿Se han desarrollado pruebas que permitan evaluar si las pérdidas esperadas por la metodología de riesgo de crédito se aproximan a las pérdidas efectivas? (Back Testing)	SI		NO	X
19	¿Se han definido pruebas que observen el comportamiento de la cartera de crédito frente a cambios extremos en las variables de la metodología de riesgo de crédito? (Stress Testing)	SI		NO	X

RIESGOS EN LA ENTIDAD					
Factor 4	Riesgos				
Riesgos de Mercado					
1	¿Poseen manuales de políticas de riesgo de mercado?	SI		ND	X
2	¿Poseen un comité de activos y pasivos?	SI		ND	X
3	¿Cuentan con un mecanismo de gestión de activos y pasivos?	SI		ND	X
4	¿La institución tiene políticas de convergencia de tasas activas y pasivas para proteger el margen financiero?	SI	X	ND	
5	¿Calculan el riesgo de tasas de interés y el riesgo de tipo de cambio?	SI		ND	X
6	¿Cuentan con algún mecanismo de alerta temprana de Riesgos de Mercado?	SI		ND	X
7	¿Cuenta con y aplican una política de inversiones?	SI		ND	X
8	¿Poseen límites internos a exposiciones de riesgos de mercado?	SI		ND	X
9	¿Poseen una gestión de riesgo de la cartera de inversiones?	SI		ND	X
10	¿Realizan estimaciones VaR (Valor en Riesgo)?	SI		ND	X
11	¿Se mide el impacto en el patrimonio de los cambios potenciales en las tasas de cambio, exposición de monedas y ejecución de cambios?	SI		ND	X
12	¿Se mide el impacto en el patrimonio de los cambios potenciales en las tasas de interés activas y pasivas, y en la curva de rendimiento?	SI		ND	X
13	¿Poseen estadísticas de los indicadores de riesgo de mercado como son análisis de sensibilidad de tipo de cambio, tasas de interés y precios de activos?	SI		ND	X
14	¿Generan reportes gerenciales de riesgo de mercado periódicamente?	SI		ND	X
15	¿Realizan pruebas de stress (simulaciones de escenarios) con variables de mercado (tasa de interés, tipo de cambio)?	SI	X	ND	
Riesgo de Liquidez					
1	¿Poseen manuales de política de riesgo de liquidez?	SI		ND	X
2	¿Realizan análisis de GAPs de vencimiento (brechas)?	SI		ND	X
3	¿Poseen políticas de diversificación de fuentes de fondos?	SI		ND	X
4	¿Poseen líneas de contingencia en caso de afrontar problemas de liquidez?	SI		ND	X
5	¿Calculan indicadores de riesgo de liquidez como pruebas ácidas, razones de liquidez ajustadas por plazos, etc.?	SI		ND	X
6	¿Cuentan con algún mecanismo de alerta temprana de Riesgo de Liquidez?	SI	X	ND	
7	¿Se encuentran definidos los niveles de liquidez?	SI		ND	X
8	¿Revisan las estimaciones y su adscripción a los nuevos escenarios?	SI	X	ND	
9	¿Emiten reportes sobre la situación de liquidez?	SI		ND	X
10	¿Realizan análisis de pruebas de stress para riesgo de liquidez?	SI		ND	X
Riesgo Operativo					
1	¿Poseen manuales de política de riesgo operativo?	SI		ND	X
2	¿Existe un claro procedimiento para el lanzamiento de nuevos productos y servicios que permita determinar ex ante los tipos de riesgo operativo que implica el nuevo producto/servicio de manera de establecer los controles?	SI		ND	X
3	¿Calculan riesgos asociados a error humano (cualitativo y cuantitativo)?	SI		ND	X
4	¿Realizan prevención y control de fraude?	SI	X	ND	
5	¿Realizan capacitaciones en riesgo operativo al personal?	SI		ND	X
6	¿Realizan análisis del desarrollo y mantenimiento de los sistemas informáticos?	SI	X	ND	
7	¿Poseen políticas de privacidad de la información de los clientes?	SI		ND	X
8	¿La IMF recopila información de pérdidas asociadas a factores de riesgo operativo? (p.e. frecuencia de fraude interno y externo, daños a activos físicos, fallas de sistemas, fallas en procesamiento de transacciones, etc.)	SI		ND	X
9	¿Llevan estadísticas de eventos como reclamos de clientes, sanciones al personal, fraudes internos y externos, etc.?	SI		ND	X
10	¿Aseguran la información para que pueda ser recuperada en caso de fallas o desastres?	SI		ND	X
11	¿Cuentan con mecanismos de prevención de lavado de activos? (políticas de conozca a su cliente, identificación de transacciones)	SI		ND	X
12	¿El personal cuenta con un manual de funciones para la prevención del riesgo operativo (manual de normas y procedimientos con indicadores que permitan determinar los ratios de riesgo operativo)?	SI		ND	X
13	¿El personal cuenta con un manual de productos?	SI	X	ND	
14	¿Cuentan con normas internas para delimitar las funciones y responsabilidades?	SI		ND	X
15	¿Se presentan conflictos entre áreas de la IMF?	SI		ND	X
16	¿Calculan un indicador único de riesgo operativo en base a metodologías como Estándar, Alternativa o Avanzada?	SI		ND	X
Riesgo Estratégico					
1	¿La gestión de la entidad está alineada con el plan estratégico?	SI	X	ND	
2	¿Existe independencia en la administración?	SI		ND	X
3	¿Se aplican manuales y políticas en la IMF?	SI	X	ND	
4	¿Cumplen con las normas de la SBS, Basilea II, COSO ERM y COBIT?	SI	X	ND	
5	¿Poseen planes de contingencia en caso de fallas o desastres?	SI	X	ND	
6	¿Se encuentran claramente definidas las funciones de la unidad evaluadora y administradora de riesgos?	SI		ND	X
7	¿Se analizan y actualizan constantemente las normas internas?	SI		ND	X
8	¿Existe una clara separación de funciones y responsabilidades en todas las áreas de negocio?	SI	X	ND	
9	¿Poseen planes de alerta temprana?	SI		ND	X
10	¿Poseen un glosario de definiciones estándar para las políticas y normas internas?	SI		ND	X
11	¿Poseen una organización para la gestión integral de riesgos?	SI	X	ND	
12	¿Realizan ejercicios de auditoría interna?	SI	X	ND	
13	¿Realizan ejercicios de auditoría externa?	SI	X	ND	

Anexo 5: Tecnología de la Información

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN					
Factor 5	Tecnología de la Información				
Gobierno Tecnología de la Información					
1	¿Las políticas de tecnología de la información forman parte de los lineamientos estratégicos?	SI	X	NO	
2	¿Existe un a evaluación de alto nivel respecto a la adquisición, desarrollo interno o desarrollo compartido (consultor externo-empresa) de tecnología (hardware, software)?	SI	X	NO	
3	¿Se estima el valor agregado que la tecnología existente o nueva tecnología puede aportar al negocio?	SI		NO	X
4	¿Se tiene instituida en la IMV una gestión de riesgos de tecnología de la información?	SI	X	NO	
5	¿Se cuenta con una evaluación de los resultados de tecnología de la información tanto a nivel de objetivos para la actividad de tecnología como de indicadores o	SI		NO	X
6	¿La gestión de los recursos de tecnología de la información se realiza en base a un presupuesto incluido en los planes estratégicos y operativos?	SI	X	NO	
7	¿La IMV cuenta con una organización lógica de datos, aplicaciones e infraestructura?	SI	X	NO	
8	¿Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, lo anterior se encuentra dentro de las políticas, procedimientos y selecciones de tecnología?	SI		NO	X
9	¿Existe un objetivo de estandarización e integración del negocio y tecnología?	SI		NO	X
10	¿Las agencias/suursales de la entidad presentan un sistema de registros de transacciones y monitoreo en línea?	SI	X	NO	
11	¿Cuenta con alguna aplicación (software) financiera?	SI	X	NO	
Sistemas de Información					
1	La Plataforma de Información es:				
1,1	Única: Integra todos los módulos transaccionales	X			
1,2	Varias: que no consolidan la información automáticamente				
1,3	Varias: que si consolidan la información automáticamente				
2	¿Cada cuánto tiempo actualizan las base de datos?				
2,1	Diariamente	X			
2,2	Semanalmente				
2,3	Quincenalmente				
2,4	Mensualmente				
3	¿Cómo se actualiza las bases de datos?				
3,1	Manualmente				
3,2	Automáticamente	X			
4	El sistema de información es:				
4,1	Centralizado	X			
4,2	Descentralizado				
5	¿Existen manuales de operación para cada uno de los sistemas?	SI	X	NO	
6	¿Cuentan con redes o canales de transmisión de información con los debidos protocolos de seguridad?	SI	X	NO	
7	¿Cuentan con normas de claves de acceso de los usuarios a los sistemas de información?	SI	X	NO	
8	¿Cuentan con sistemas para monitorear y responder a potenciales interrupciones del negocio por intrusiones maliciosas y para actualizar los protocolos de seguridad para prevenirlas?	SI	X	NO	
9	¿Se registran y revisan las violaciones de seguridad y otros incidentes automáticamente?	SI		NO	X
10	¿Se realizan revisiones/auditorías periódicas sobre la seguridad de los sistemas de información y los resultados se reportan al Directorio/Junta Directiva?	SI		NO	X
11	¿Cuentan con procesos y manuales para el respaldo de la información?	SI	X	NO	
12	¿Cada cuánto tiempo respaldan la información?				
12,1	Diariamente	X			
12,2	Semanalmente	X			
12,3	Quincenalmente				
12,4	Mensualmente				
13	¿Qué medios de respaldo usan?				
13,1	CD	X			
13,2	DVD				
13,3	Cinta	X			
13,4	Memorias Virtuales	X			
13,5	Servidor Espejo				
14	¿Dónde guardan el respaldo?				
14,1	En la misma entidad (servidor, caja fuerte o bóveda)	X			
14,2	En la computadora de alguna gerencia (PC o laptop)				
14,3	En caja de seguridad de banco				
15	Poseen planes de:				
15,1	Contingencia y de recuperación de desastres	SI	X	NO	
15,2	Continuidad del negocio	SI	X	NO	
15,3	Seguridad de la información	SI	X	NO	
15,4	Recuperación de la información	SI		NO	X
15,5	¿El plan de contingencia y el plan de continuidad del negocio se actualizan periódicamente?	SI		NO	X
15,6	¿Se prueban, por lo menos una vez al año, el plan de contingencia y el plan de continuidad del negocio?	SI		NO	X

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN					
Factor 5	Tecnología de la Información				
Identificación de Tecnología Disponible					
1	¿Realizan periódicamente inventarios informáticos?	SI	X	NO	
2	¿Realizan periódicamente inventarios de operaciones?	SI		NO	X
3	¿Revisan la vigencia y obsolescencia de los recursos tecnológicos (softwares y hardwares)?	SI	X	NO	
4	¿Qué tipo de comunicación poseen entre agencias/sucursales?				
4,1	Dedicada	X			
4,2	Marcación				
4,3	Nb Cuenta				
5	¿Qué tipo de Hardware usan?				
5,1	Servidor	X			
5,2	Estaciones de trabajo fijas (PCs)	X			
5,3	Estaciones de trabajo portátiles (LapTops)	X			
5,4	Modem	X			
5,5	Impresora	X			
5,6	Fotocopiadora	X			
5,7	Scanner	X			
6	¿Cómo calificaría su sistema operativo?				
6,1	Confiable	X			
6,2	Accesible	X			
6,3	Interoperativo				
6,4	Obsoleto				
7	¿Cuál es el sistema operativo más común en la IMF?				
7,1	Sistemas para el hogar basados en windows:				
7.1.1	Windows 95				
7.1.2	Windows 98 (1ª y 2ª Edición)				
7.1.3	Windows ME (Millenium Edition)				
7.1.5	Windows XP Home Edition				
7,2	Sistemas para empresas basados en Windows:				
7.2.1	Windows NT Server				
7.2.2	Windows NT Workstation				
7.2.3	Windows 2000 Server				
7.2.4	Windows 2000 Professional				
7.2.5	Windows XP Professional	X			
7,3	Sistemas no basados en Windows				
7.3.1	Nbvell				
7.3.2	Linux	X			
7.3.3	Otro				
8	¿Cuál es el Software más común en la IMF?				
8,1	Microsoft Office	X			
8,2	Star Office				
8,3	Otro				
9	¿Cuál es el Software de Base de Datos más usado en la IMF?				
9,1	Oracle				
9,2	SQL Server	X			
9,3	Hojas de Excel	X			
9,4	Formatos de Texto				
9,5	Otro				
10	¿Posee un antivirus que se actualiza periódicamente?	SI	X	NO	
11	¿Realizan mantenimiento a sus equipos?	SI	X	NO	

Anexo 5: Lavado de Activos

LAVADO DE ACTIVOS EN IMF					
Lavado de Activos					
Información Básica del Cliente					
1	¿Realizan un seguimiento continuo de las cuentas de los clientes?	SI		NO	N/A
2	¿Realizan investigaciones para detectar la verdadera identidad de los clientes y/o terceros beneficiarios?	SI	X	NO	
3	¿Aplican procedimientos para el conocimiento del origen de los fondos?	SI		NO	X
4	¿Disponen de mecanismos para lograr el conocimiento de las características de las transacciones de los clientes (por ejemplo, se mantienen registros de las operaciones de los clientes por montos, procedencia, destino, etc.)?	SI		NO	X
5	¿Mantienen un monitoreo sobre las operaciones de los clientes ya existentes conforme a los perfiles de los clientes y el riesgo que presentan para la entidad?	SI		NO	X
Mecanismos					
1	¿Existen requisitos preestablecidos para contratar personas y/o compañías que presten servicios independientes?	SI		NO	X
2	¿Mantienen un registro de las transacciones en efectivo superiores a los US\$ 10,000.00 o su equivalente en Moneda Nacional o cualquier otro tipo de moneda.?	SI		NO	X
3	¿Identifican transacciones inusuales y sospechosas, y éstas son reportadas para fines de investigación?	SI		NO	X
4	¿Fijan límites para cada clase o categoría especial de cuentas?	SI		NO	X
5	¿Poseen alertas de inactividad y frecuencia transaccional?	SI		NO	X
6	¿Poseen alertas acumulativas de volumen/cantidad de operaciones?	SI		NO	X
7	¿Realizan cruce de información con las diferentes listas de áreas de alto riesgo y alta intensidad de tráfico de drogas CFAC, PPEs nacionales e internacionales?	SI		NO	X
8	¿Conservan registros y archivos de clientes y para la identificación de los mismos por un periodo mínimo de cinco (5) años?	SI	X	NO	
9	¿La entidad mantiene estrecha comunicación con las Autoridades Competentes en razón de otorgar respuestas oportunas a las informaciones requeridas, como forma de colaborar en la lucha contra el Lavado de Activos y Financiamiento del	SI		NO	X
10	¿La entidad difunde los estudios acerca de modalidades utilizadas para lavar activos con la finalidad de mantener a su personal informado y consciente de los riesgos que las conductas permisivas pueden significar a la institución y para el sistema financiero en general?	SI		NO	X
Políticas y Procedimientos					
1	¿Cuenta la entidad con un Manual de Políticas y Procedimientos para la prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo?	SI		NO	X
2	Si la respuesta anterior fue positiva, ¿Se aplica en todos los casos que lo requiera el Manual de Políticas y Procedimientos para la prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo?	SI		NO	X
3	¿Mantienen actualizado al personal periódicamente en el conocimiento de estas normas y procedimientos?	SI		NO	X
4	¿Conocen los empleados las obligaciones y sanciones que impone la Ley, en cuanto a la lucha contra el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo?	SI		NO	X
5	¿La auditoría interna ha establecido procedimientos de control para la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo?	SI		NO	X

Anexo 6: Percepción de Riesgo Posicionamiento

POSICIONAMIENTO								
CODIGO	DESCRIPCION DEL EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACION	ACCION	PERCEPCION DEL RIESGO		
						BAJO	MEDIO	ALTO
C1	Incertidumbre Marco Regulatorio Ley de Economía Popular y Solidaria	5	5	25			MEDIO	
C2	Incertidumbre Marco Regulatorio Nuevo Código Monetario	5	5	25			MEDIO	
C3	Falta de Inversión - Riesgo país	5	10	50				ALTO
C4	Sobrendudamiento clientes IMF's	2	10	20			MEDIO	
C5	Elevada Competencia	2	10	20			MEDIO	
C6	Posicionamiento de LA ENTIDAD en el mercado	2	10	20			MEDIO	
C7	Recesión del sistema financiero sector microfinanciero	5	5	25			MEDIO	
Valoración Total				185	Bajo			

0	Riesgo Bajo
6	Riesgo Medio
1	Riesgo Alto

Anexo 7: Percepción de Riesgo Gobernabilidad

GOBERNABILIDAD Y MANEJO DE OPERACIONES								
CODIGO	DESCRIPCION DEL EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACION	ACCION	PERCEPCION DEL RIESGO		
						BAJO	MEDIO	ALTO
C1	Planificación estratégica no acorde a la entidad	1	10	10		BAJO		
C2	Falta de Estrategias de permanencia en el mercado	1	10	10		BAJO		
C3	Falta de Estrategias de comunicación y difusión de políticas	2	10	20			MEDIO	
C4	Oportuna toma de decisiones gerenciales y administrativas	1	10	10		BAJO		
C5	Falta de priorización en las acciones a ser tomadas	1	10	10		BAJO		
C6	Falta de los niveles de administración necesarios	1	10	10		BAJO		
C7	No existen reuniones de administración para toma de decisiones	1	10	10		BAJO		
				Valoración Total	80	BAJO		
6	Resgo Bajo							
1	Resgo Medio							
0	Resgo Alto							

Anexo 8: Percepción de Riesgo Estructura Financiera

ESTRUCTURA FINANCIERA MANEJO DE ACTIVOS Y PASIVOS								
CODIGO	DESCRIPCION DEL EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACION	ACCION	PERCEPCION DEL RIESGO		
						BAJO	MEDIO	ALTO
C1	Concentración de pago de Obligaciones <360 días	2	10	20			MEDIO	
C2	Deficiente estructura de activos productivos e improductivos	1	10	10		BAJO		
C3	Decremento de cartera de crédito	5	10	50				ALTO
C4	Baja participación del volumen del negocio respecto al sector	2	10	20			MEDIO	
C5	Deterioro de indicadores de morosidad	2	10	20			MEDIO	
C6	Incremento importante sobre gastos de provisión	2	10	20			MEDIO	
C7	Margen Operacional Negativo	5	10	50				ALTO
C8	Bajo crecimiento de cartera de créditos por regionales	5	10	50				ALTO
C9	Rendimientos negativos por regionales	5	10	50				ALTO
C10	Desgaste Patrimonio Institucional	3	9	27			MEDIO	
C11	Bajos niveles de rentabilidad	5	10	50				ALTO
				Valoración Total	367	MEDIO		
1	Resgo Bajo							
5	Resgo Medio							
5	Resgo Alto							

Anexo 9: Percepción de Riesgo de Liquidez

RIESGO DE LIQUIDEZ								
CODIGO	DESCRIPCION DEL EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACION	ACCION	PERCEPCION DEL RIESGO		
						BAJO	MEDIO	ALTO
C1	Estructura de fondeo adecuada	2	10	20			MEDIO	
C2	Lineamientos sobre indicadores de liquidez adecuados	1	10	10		BAJO		
C3	Nivel de concentración sobre portafolio por calif emisor	1	10	10		BAJO		
C4	Concentración portafolio por emisor	1	10	10		BAJO		
C5	Descalce de plazos y brechas	1	10	10		BAJO		
C6	Deficiencias de liquidez al corto plazo (1 a 3 meses)	1	10	10		BAJO		
C7	Deficiencias de liquidez al mediano plazo (4 a 6 meses)	1	10	10		BAJO		
C8	Deficiencias de liquidez al largo plazo (7 a 12 meses)	1	10	10		BAJO		
				Valoración Total	90	BAJO		
7	Resgo Bajo							
1	Resgo Medio							
0	Resgo Alto							

Anexo 10: Percepción de Riesgo Mercado

RIESGO DE MERCADO								
CODIGO	DESCRIPCION DEL EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACION	ACCION	PERCEPCION DEL RIESGO		
						BAJO	MEDIO	ALTO
C1	Rendimientos decrecientes cartera de crédito	1	10	10		BAJO		
C2	Incremento del costo de los productos de cartera	1	10	10		BAJO		
C3	Fuera de competencia con el sector por tasas	1	10	10		BAJO		
C4	Baja en las tasas de interés por parte del Gobierno	1	10	10		BAJO		
C5	Decrecimiento rendimiento inversiones	2	5	10		BAJO		
C6	Incremento en la sensibilidad margen financiero	2	10	20			MEDIO	
C7	Descalce de plazos	1	10	10		BAJO		
Valoración Total				80		Bajo		

7	Riesgo Bajo
1	Riesgo Medio
0	Riesgo Alto

Anexo 11: Percepción de Riesgo de Crédito

RIESGO DE CREDITO								
CODIGO	DESCRIPCION DEL EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACION	ACCION	PERCEPCION DEL RIESGO		
						BAJO	MEDIO	ALTO
C1	Deterioro de la calidad de la cartera de microcrédito metodología individual	3	9	27			MEDIO	
C2	Deterioro de la calidad de la cartera de microcrédito metodología comunal	2	7	14		BAJO		
C3	Concentración de crédito por actividad productiva	2	10	20			MEDIO	
C4	Concentración de crédito por producto	2	6	12		BAJO		
C5	Concentración de crédito por zona geográfica	2	10	20			MEDIO	
C6	Potencial sobre endeudamiento de los socios	5	5	25			MEDIO	
C7	Falta de políticas de crédito	1	10	10		BAJO		
C8	Contracción de la demanda de microcrédito	2	10	20			MEDIO	
C9	Saturación operativa de los asesores de crédito	3	5	15		BAJO		
C10	Incremento de los montos de crédito	5	3	15		BAJO		
C11	Solicitud de encaje para otorgación de crédito	1	10	10		BAJO		
C12	Niveles de autorización para concesión de créditos por monto	2	10	20			MEDIO	
C13	Limitado conocimiento del socio por parte de las instancias de decisión	1	10	10		BAJO		
C14	Existencia de productos crediticios que no tienen demanda (colocación) en el mercado	5	5	25			MEDIO	
C15	Tecnología de concesión de créditos	2	10	20			MEDIO	
C16	Fallas en la Supervisión bajo Metodología Individual y Banca Comunal	2	10	20			MEDIO	
Valoración Total				283		BAJO		

11	Riesgo Bajo
9	Riesgo Medio
0	Riesgo Alto

Anexo 12: Percepción de Riesgo de Personas

RIESGO DE PERSONAS								
CODIGO	DESCRIPCION DEL EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACION	ACCION	PERCEPCION DEL RIESGO		
						BAJO	MEDIO	ALTO
C1	Falta de levantamiento de perfiles	2	5	10		BAJO		
C2	Falta de planes de capacitación y políticas para desarrollo del personal	2	5	10		BAJO		
C3	Implementación y control de procesos selección, inducción y desvinculación	1	10	10		BAJO		
C4	Estructura organizacional y funciones no están bien definidas	1	5	5		BAJO		
C5	Falta de determinación de back ups en función del plan carrera	5	5	25			MEDIO	
C6	Problemas de clima laboral	3	5	15		BAJO		
C7	Alto índice de Rotación de personal	1	10	10		BAJO		
C8	Plan de retención de personal clave dentro de la entidad	2	5	10		BAJO		
				Valoración Total	95	BAJO		

7	Riesgo Bajo
1	Riesgo Medio
0	Riesgo Alto

Anexo 13: Percepción de Riesgo de Tecnología

RIESGO TECNOLOGIA								
CODIGO	DESCRIPCION DEL EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACION	ACCION	PERCEPCION DEL RIESGO		
						BAJO	MEDIO	ALTO
C1	Dependencia del proveedor software	10	10	100				ALTO
C2	Definición de usuarios accesos y roles	1	5	5		BAJO		
C3	Respaldos de información	2	10	20			MEDIO	
C4	Ambiente de pruebas para soportar los cambios	1	8	8		BAJO		
C5	Plan de contingencias de sistemas	2	10	20			MEDIO	
C6	Control sobre el levantamiento del sistema de manera inmediata	1	10	10		BAJO		
C7	Interconexión entre oficinas	1	10	10		BAJO		
				Valoración Total	173	BAJO		

4	Riesgo Bajo
2	Riesgo Medio
1	Riesgo Alto

Anexo 14: Percepción de Riesgo de Proceso

RIESGO PROCESOS								
CODIGO	DESCRIPCION DEL EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACION	ACCION	PERCEPCION DEL RIESGO		
						BAJO	MEDIO	ALTO
C1	Levantamiento y formalización de todos procesos en la Entidad	5	5	25			MEDIO	
C2	Evaluación de todos los procesos actuales y su ejecución	5	5	25			MEDIO	
C3	Control operativo de la transaccionalidad	3	8	24			MEDIO	
C4	Levantamiento y control procesos área de crédito	3	5	15		BAJO		
C5	Formatos y documentos estandarizados entre las oficinas	4	5	20			MEDIO	
C6	Ausencia de mecanismos de difusión y comunicación de manuales y procesos actualizados	1	10	10		BAJO		
				Valoración Total	119	BAJO		

2	Riesgo Bajo
4	Riesgo Medio
0	Riesgo Alto

Anexo 15: Percepción de Riesgo Legal

RIESGO LEGAL								
CODIGO	DESCRIPCION DEL EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACION	ACCION	PERCEPCION DEL RIESGO		
						BAJO	MEDIO	ALTO
C1	Control de estado de Juicios seguidos por la entidad	5	5	25			MEDIO	
C2	Control de estado de Juicios seguidos contra la entidad	1	10	10		BAJO		
C3	Agendamiento de vencimientos de contratos en general	1	7	7		BAJO		
C4	Definición del área dentro de la estructura organizacional	1	10	10		BAJO		
C5	Agendamiento períodos de prueba contratos de personal	1	10	10		BAJO		
C6	Liquidaciones - Finiquitos de personal	1	10	10		BAJO		
C7	Control promesas de pagos que manejan los abogados	3	10	30				ALTO
				Valoración Total	102	BAJO		

5	Riesgo Bajo
1	Riesgo Medio
1	Riesgo Alto