

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

**ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA APLICABILIDAD E IMPACTO EN  
LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE LA ECONOMÍA POPULAR  
Y SOLIDARIA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN  
LOS AÑOS 2014-2016.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DEL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL, MBA., MENCIÓN  
GERENCIA FINANCIERA**

**EVA MARINA CATOTA DIAZ**

[cpamarinacatota@yahoo.es](mailto:cpamarinacatota@yahoo.es)

**Director: JOSE LUIS ROMAN VASQUEZ**

[luis.roman@epn.edu.ec](mailto:luis.roman@epn.edu.ec)

**2019**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Como director del trabajo de titulación **ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA APLICABILIDAD E IMPACTO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN LOS AÑOS 2014-2016.** desarrollado por Eva Marina Catota Diaz, estudiante de la **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL, MBA., MENCIÓN GERENCIA FINANCIERA,** habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

---

**ING. JOSE LUIS ROMAN VASQUEZ MCS.  
DIRECTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Eva Marina Catota Diaz, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**EVA MARINA CATOTA DIAZ**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado principalmente a mi Dios, por haberme dado entendimiento, sabiduría para alcanzar la meta y haber llegado hasta este momento tan significativo.

A mis padres que me dieron la vida, que en paz descanse (+), quienes con su ejemplo y dedicación, sacrificaron para que nunca me faltara nada, enseñándome valores mórals, principio y sentido social. Aunque no los puedo ver, siempre los recuerdo, los amo mucho y los llevo en mi corazón, sin ello no hubiera logrado esta meta.

A mis hermanos por el apoyo incondicional quienes me han cuidado en los momentos más críticos de mi vida, y contribuyeron para alcanzar la meta propuesta, de los cuales me siento orgullosa.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi Dios, por darme las fuerzas para poder concluir este sueño y guiar mis pasos en este largo camino.

A la Escuela Politécnica Nacional, que me permitió después de varios años culminar la carrera profesional que con tanto entusiasmo inicié y que por distintos factores ajenos a mi voluntad que me afectó mi vida, no lo pude terminar con la obtención de mi título.

Mi agradecimiento a MCs. José Luis Román Vásquez, por su paciencia, acertada dirección y conocimiento brindados para el desarrollo de este proyecto.

A mis hermanos por su apoyo incondicional, comprensión, respeto, generosidad y su tolerancia infinita que me regalan día a día.

Agradezco a las instituciones SFPS segmento uno, que contribuyeron con el conocimiento para la culminación de este proyecto.

## INDICE DE CONTENIDOS

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS.....	ii
LISTA DE ANEXOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.4 OBJETIVOS ESPECÌFICOS .....	3
1.5 HIPÓTESIS .....	3
1.6 MARCO TEÓRICO .....	3
1.6.1 TEORÌA DE LA ECONOMIA POPULAR .....	4
1.6.2 TEORÌA DE LA ECONOMIA SOLIDARIA .....	5
1.6.3 ECONOMÌA POPULAR Y SOLIDARIA.....	7
1.6.4 ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA EN EL ECUADOR.....	8
1.6.5 CONCEPTUALIZACION DE GOBERNANZA .....	13
1.6.6 CONCEPTO DEL DESEMPEÑO FINANCIERO .....	18
2 METODOLOGÌA.....	20
2.1 ENFOQUE .....	20
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	20
2.3 VARIABLES.....	21
2.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	21
2.5 MUESTRA.....	22
2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	24

2.7	PROCEDIMIENTOS .....	25
3	RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	26
3.1	RESULTADOS.....	26
3.1.1	RESULTADOS DE LA APLICACION DE GOBERNANZA EN EL SFPS ....	26
3.1.2	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL ECUADOR.....	36
3.1.3	DESEMPEÑO FINANCIERO .....	41
3.2	DISCUSIÓN .....	49
3.3	PROPUESTA DEL MODELO DE GOBERNANZA .....	50
3.3.1	GENERALIDADES DE LA PROPUESTA .....	51
3.3.2	PLAN DE MEJORA .....	52
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
4.1	CONCLUSIONES .....	64
4.2	RECOMENDACIONES.....	65
	Referencias Bibliográficas.....	67
	Anexos .....	72

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Sectores del Sistema Financiero Nacional.....	10
Figura 2. Organizaciones SFPS.....	11
Figura 3. Criterio 1: Liderazgo.....	27
Figura 4. Criterio 2: Ciudadanía (Socios).....	29
Figura 5. Criterio 3: Personas (Personal) .....	30
Figura 6. Criterio 4: Gestión y planificación estratégica .....	32
Figura 7. Criterio 5: Gestión de recursos .....	33
Figura 8. Criterio 6: Información y conocimiento .....	34
Figura 9. Criterio 7: Resultados .....	36
Figura 10. Evolución de las organizaciones del SFPS.....	37
Figura 11. COAC Segmento 1 .....	38
Figura 12. Activo, Pasivo, Patrimonio COAC Segmento 1.....	39
Figura 13. COAC Segmento 1 DMQ.....	40
Figura 14. Puntaje ponderado por criterios .....	46
Figura 15. Áreas de mejora.....	60



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Organización de la Economía Popular y Solidaria .....	11
Tabla 2. Cooperativas de ahorro y crédito (COAC) por segmento .....	13
Tabla 3. Tipos de gobernanza .....	15
Tabla 4. Criterios de gobernanza.....	17
Tabla 5. Componentes de la encuesta .....	22
Tabla 6. Población de estudio .....	23
Tabla 7. Operacionalización de variables .....	24
Tabla 8. Resultado de la valoración de criterio liderazgo. En % .....	27
Tabla 9. Resultado de la valoración de criterio ciudadanía. En %.....	28
Tabla 10. Resultado de la valoración de criterio personas. En %.....	30
Tabla 11. Resultado de la valoración criterio gestión y planificación estratégica. En % ....	31
Tabla 12. Resultado de la valoración de criterio recursos. En %.....	33
Tabla 13. Resultado de la valoración de criterio información y conocimiento. En % .....	34
Tabla 14. Valoración de criterios resultados. En %.....	35
Tabla 15. Sector financiero de la EPS por segmento y activos .....	37
Tabla 16. Ingresos y ganancias COAC segmento 1 .....	40
Tabla 17. Indicadores financieros COAC segmento 1 – DMQ.....	42
Tabla 18. Interpretación de puntuaciones gobernanza .....	46
Tabla 19. Desempeño financiero del SFPS segmento 1.....	47
Tabla 20. Acciones de mejora inmediata.....	55
Tabla 21. Líneas de Acción 1.....	56
Tabla 22. Líneas de acción 2 .....	57
Tabla 23. Líneas de acción 3 .....	58
Tabla 24. Líneas de acción 4 .....	59
Tabla 25. Resumen del modelo .....	60
Tabla 26. Desarrollo del modelo de gobernanza cooperativo.....	62

## LISTA DE ANEXOS

Anexo I. Modelo de encuesta.....	72
Anexo II. Puntuaciones por criterio, sub-criterio y ponderaciones .....	75
Anexo III. Interpretación de la puntuación .....	76
Anexo IV. Descripción de indicadores financieros.....	77
Anexo V. Estados Financieros .....	79
Anexo VI. Estado de Resultados .....	83
Anexo VII. Indicadores financieros COCA segmento 1 – DM.....	86
Anexo VIII. Resultados de la encuesta .....	89
Anexo IX. Empresa capitalista y empresa cooperativa .....	94
Anexo X. Modelo de Gobernanza .....	95
Anexo XI. Cartas enviadas a las instituciones financieras .....	96

## RESUMEN

La investigación tiene como finalidad el análisis de la gobernanza aplicada y su impacto en las entidades del SFPS del segmento uno del DMQ durante el periodo 2014-2016. Su importancia radica en que es una forma de gestionar la empresa de manera más cooperativa y participativa, involucrando a los actores públicos y privados para alcanzar los objetivos empresariales. El marco teórico ayudó sustentar el trabajo realizado y a la investigadora profundizar en el alcance de la gobernanza. Se planteó una metodología analítica con efecto descriptiva en el que se identificó a 8 entidades que pertenecen al segmento uno de la SFPS del DMQ, a quienes se aplicó una investigación primaria, a través de la recolección de informes financieros para conocer la situación económica durante el tiempo que duró la investigación. De igual manera se aplicó una encuesta a un total de 80 empleados, de estas instituciones financieras según los criterios de gobernanza, los cuales permitieron detectar el manejo de una gestión efectiva, esta se ve fortalecida por la evaluación constante de las actividades a fin de dar cumplimiento a los objetivos institucionales. Finalmente se propone un modelo de gobernanza, basado en los puntajes bajos enfocados en mejorar los procesos de gobernanza estos son: criterios personas y gestión estratégica.

Palabras claves: gobernanza, SFPS, liderazgo, participación, gestión, rendición de cuentas

## ABSTRACT

The purpose of this project is the analysis of applied governance and its impact on the SFPS entities of segment one of the MDQ during the 2014-2016 period. Its importance lies in the fact that it is a way of managing the company in a more cooperative and participatory manner, involving public and private actors to achieve business objectives. The theoretical framework was developed to support the research work and allow the researcher to know the scope of governance.

A methodology was proposed analytic with descriptive effect in which 8 entities belonging to segment one of the EPS the MDQ, were identified to whom primary research is applied, through the collection of financial reports to know the economic situation during the study period. In the same way, a survey was applied to a total of 80 employees, of these financial institutions according to the criteria of governance, which allowed to detect the handling of an effective management, this is strengthened by the constant evaluation of the activities in order to comply with the institutional objectives. Finally, a governance model is proposed, based on low scores, focused on improving governance processes like: people criteria and strategic management criteria.

Keywords: governance, SFPS, leadership, participation, management, accountability.

# 1 INTRODUCCIÓN

La Economía Popular y Solidaria (EPS), comprende la estructura económica, donde las personas, asociaciones u organizaciones, realizan diversas actividades relacionadas con la producción, comercialización, financieras, entre otras; con el objeto de ofertar productos y servicios a las personas para obtener ganancias. En el desarrollo de este proceso se basan en relaciones de solidaridad, cooperación, reciprocidad, equidad, comercio justo, autogestión, responsabilidad social y ambiental, la cual se orienta a la consecución de los objetivos planeados desde la filosofía del buen vivir (Boletín coyuntura 1: El Sector Económico popular y solidario en el Ecuador, 2012).

La EPS se plantea como un proceso de cambio para el país, lo cual representa una alternativa factible para la dificultad estructural de la sobreproducción, (SENPLADES, 2015).

A nivel mundial, en los últimos años diversas instituciones financieras han enfrentado crisis económica y financiera, ocasionado por una inadecuada gestión o aplicación de la gobernanza, es decir, por falta de acciones y control (Guerra, 2010).

En Ecuador la Ley Orgánica de EPS entra en vigencia en mayo del 2011, en el que la entidad de control es la SEPS. En el año 2012 surgen inconvenientes presentados en varias cooperativa, instituciones, organizaciones de la EPS, especialmente en el ámbito financiero debido a una inadecuada gestión y control de los directivos, incitando que las entidades financieras se vean enfrentadas en situaciones de liquidación e incluso se inicien procesos de absorción por otras entidades a fin de contrarrestar la pérdida de reputación del sector (El Telégrafo , 2014)

Entonces la gobernanza es esencial en el desarrollo de estrategias públicas que ayuden a la colectividad, es así que para Jorquera (2011), representa la acción de gobernar mediante el establecimiento de relaciones políticas involucrando actores tanto públicos y privados, aplicando normativas y principios con el objetivo de lograr un desarrollo económico, social e institucional, mediante la relación entre el Estado y la sociedad.

En el presente proyecto se analizara la gobernanza aplicada y su impacto en el sistema de gobierno, es decir, el cambio de un modo jerárquicamente llevado a uno más asociativo y organizado, de manera particular en la organizaciones del Sector Financiero Popular y solidario (SFPS), pertenecientes al segmento uno del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), durante el periodo 2014-2016. Por tanto, el interés de esta investigación es responder a la siguiente pregunta que es una guía para desarrollar el estudio.

## **1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Qué es gobernanza y como aplica en las Instituciones del SFPS?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

En el contexto actual, las ideas sobre gobernanza y liderazgo se han ido desarrollando como un mecanismo para generar cambios profundos en la sociedad (Monteagudo, 2017). La forma de gobernar y la conducción no jerárquica posibilitan la consecución de objetivos y metas, por lo que se aplica un consenso, coordinación, normativas, procedimientos, y coyuntura política, incluyendo la apertura a transparentar toda la información referente a estas organizaciones.

En cuanto al fortalecimiento de las entidades de la EPS del DMQ, dependerá de la implementación de reglas de gobernanza, gestión pública meritocracia con reglas formales e informales, para mejorar la organización y representación de los grupos sociales. Esto resulta relevante para identificar el cambio a un modelo más asociativo.

La investigación contribuirá con un aporte al modelo de gobernanza aplicados por las diferentes entidades que hacen parte de la EPS del DMQ, además puede ser aplicado como un modelo a considerar en el funcionamiento de las estructuras del Sector no Financiero Popular y Solidario que quieran mejorar el modo de gobernar y otras instituciones que decidan cambiar su modelo organizacional, teniendo como base elementos relacionados con la cooperación solidaridad y reciprocidad. Así, aportar al desarrollo laboral, personal, responsabilidad ambiental y social.

### **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la gobernanza aplicada y su impacto en las entidades del SFPS del segmento uno del DMQ durante el periodo 2014-2016.

### **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los elementos de gobernanza aplicados en el desarrollo de los actores de la EPS del segmento uno del DMQ, y la participación en la definición, e implementación de programas.
- Analizar la efectividad de la gobernanza en el desempeño financiero de los actores de la EPS del segmento uno del DMQ durante el período 2014-2016.
- Proponer un modelo de gobernanza dentro de la EPS del segmento uno del DMQ.

### **1.5 HIPÓTESIS**

En esta investigación no aplica porque no requiere demostración, y es una investigación descriptiva, tal como se explica en la metodología de la investigación de. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 92)

### **1.6 MARCO TEÓRICO**

El desarrollo de la investigación tiene como una de sus principales características el análisis de las corrientes teóricas, definiciones y conceptos relacionados con la gobernanza y su aplicación dentro de la EPS. De esta forma en la parte inicial del estudio se realizó una recopilación de las principales directrices de las dos variables en cuestión, para obtener una base teórico – científica, que permita establecer posteriormente un contexto de análisis y evaluación de las principales características que informan de la manera en que ha evolucionado este tipo de economía dentro del ámbito ecuatoriano.

La dinámica de la gobernanza dentro de los parámetros de la presente investigación tiene dos niveles; el primero hace alusión a las acciones que el Gobierno Central quiere emprender para lograr cohesionar a los intereses de la población y orientarlos hacia el progreso participativo; el segundo nivel es más específico basado en la institucionalización de la EPS, en donde el factor clave para la integración de los actores de la económica es la gobernanza. Por consiguiente, en este capítulo se analiza la EPS, así como la gobernanza, incluyendo su relación en términos de liderazgo, democracia y cohesión social.

### **1.6.1 TEORÍA DE LA ECONOMÍA POPULAR**

A partir del siglo XX, el concepto de economía popular se ha manejado, en forma universal, para figurar diligencias desarrolladas por los que en ningún tiempo consiguieron alcanzar al grupo del trabajo asalariado, asimismo aquellos de la clase obrera, por sus salarios bajos, buscan trabajo por su propia cuenta ya sea individual o asociativo para completar sus ingresos. La economía popular esta visible en las componentes económicas, manejadas ya sea individual, familiar o en grupos donde sus actores no cuentan con capital propio, su ideal fortuna es la fuerza de trabajo y las ambiciones de vivir. La economía popular es una alternativa al régimen capitalismo, cree que el potencial crecimiento popular defensiva de la existencia humana, podría transformarse en una opción social, económica y política, lo cual es analizada por varios autores tales como Rozeto, Caraggio, etc.

En su estudio de economía, Luis Rozeto menciona que "no toda economía de solidaridad es economía popular, una vez que en otros sectores, pueda encontrar los elementos de solidaridad. De la misma manera no toda economía popular es economía solidaria", ya que en la primera no está siempre presente la cooperación, comunidad, colectividad y colaboración y describe en cinco actividades y emprendimientos (Catanni, Caraggio, & Sarria Icaza, 2004)

Palan (1993) manifestó que la Economía Popular es una forma de vivir deferente de la gente, la política económica estatal y empresarial le considera a esta masa como los



consumidores, sin importar la condición socioeconómica cultural en una sociedad desigual.

Según (Caraggio Economía, 2009)

La economía popular abarca a los que viven de su trabajo, perciben que su vida esta solemnemente destruida en caso de no tener el poderío de realizar su capacidad de trabajo, lo que encierra la gran mayoría de la humanidad siendo sus unidades: los trabajadores asalariados los trabajadores autónomos, los pobres y a quienes no pueden acceder a un trabajo permanente, los desocupados, incluye también los trabajos domésticos, emprendimientos unipersonales y familiares (p.9)

Entonces el sector de la economía popular, son unidades domesticas (familiares y comunales), está asociada a la economía informal, presentan características opuestas al capitalismo, no realizan inversión de capital, ya que al ser patronos de las haciendas de producción ya sea propio o asociadas, las personas no ofrecen fuerza laboral a cambio de un sueldo, considerando este último lo más esencial para generar la producción de bienes y servicios destinadas al autoconsumo o la asociación de mercado.

## **1.6.2 TEORÍA DE LA ECONOMIA SOLIDARIA**

El desarrollo de la teoría, tiene sus principales antecedentes en dos autores importantes, el primero Ludwig Erhard, con sus estudios sobre la Teoría Social de Mercado. El segundo, por medio de su análisis sobre la EPS de Luis Rozeto. A partir de los aportes efectuados por ambos se ha logrado consolidar, lo que se conoce como economía social y solidaria. La economía solidaria se puede explicar en dos enfoques desarrollados a lo largo del tiempo, el enfoque europeo y el enfoque latinoamericanos. (Coraggio J. L., 2011, p. 18-30).

En el Continente Europeo este concepto tuvieron dos enfoques, el macro que trata de eliminar la división tradicional entre economía, sociedad y política que motive una democratización real de todas las fases de proceso económico tomando en cuenta la iniciativa que genera en la sociedad y plasma en el sector Publico y la inclusión de principio de redistribución liderados por el estado, de esta manera ha permitido el fortalecimiento

de la vida asociativa. El enfoque micro se dirige al análisis del funcionamiento de problemas de sustentabilidad que puede presentar en las diferentes organizaciones. A nivel latinoamericano esta teoría se aplica para la transformación de las estructuras del sistema actual, especialmente en otorgar microcréditos a fin de solventar alguna de las necesidades de la sociedad, en base a la integración de factores económicos, políticos, legales, entre otros, siendo responsabilidad del Estado la implementación de proyectos para la construcción y transformación de la sociedad desde esta perspectiva. (Guerra, 2010).

La economía solidaria toma como base aspectos de la pobreza y marginación que se presenta en la sociedad, por lo que en escasas ocasiones se desarrollan proyectos con la finalidad de lograr una transformación social, por consiguiente, genera nuevos retos para garantizar la subsistencia de la sociedad. En este sentido, la economía solidaria se enfoca en la inserción económica y social de la población menos favorecida a través del empoderamiento para el desarrollo socioeconómico, siendo importante la gestión adecuada de recursos mediante la identificación y sistematización, logrando un valor agregado en la promoción y participación del desarrollo local. La economía solidaria representa un mecanismo direccionado a lograr que los ciudadanos en situación de vulnerabilidad tengan acceso a elementos que le ayuden a mejorar su estilo de vida, por consiguiente, se debe considerar los principios de reciprocidad, equidad de género, autogestión, comercio justo, distribución equilibrada de recursos, trabajo digno, entre otros. (Caraggioeconomía, 2010, s/p)

Asimismo, Arruda (2004)

Destaca que la Teoría de la Economía Solidaria se relaciona con aspectos éticos, y de cooperación enfocados en el consumo, producción, intercambio, precio justo, etc., con el objeto de promover un cambio en el pensamiento y nuevos mecanismos de subsistencia (p.72).

Por otra parte, Arango (2006)

Los principios que rigen la economía solidaria se detallan a continuación:

- Las personas, su trabajo y procesos cooperativos son esenciales en relación a los mecanismos de producción.

- Dirección basada en principios democráticos, participativos, de autogestión y emprendimiento.
- Vinculación de carácter voluntario, abierto y responsable.
- Las haciendas de producción asociativa y solidaria.
- La cooperación económica de los integrantes es de manera justa y equitativa.
- La formación de los miembros se realiza de manera progresiva y oportuna.
- Autogobierno, autonomía y autodeterminación.
- Es necesario que se realicen servicios para la comunidad.
- Relación con entidades que pertenezcan al mismo sector.
- Promover una cultura que respete el medio ambiente.

#### **Fines**

- Promocionar el desarrollo de todas las personas.
- Crear habilidades que consoliden una vivencia con inclinación solidaria, creativo y emprendedora.
- Informar en el diseño de planes y programas, proyectos del desarrollo de beneficio común y económico.
- Asegurar que todos los integrantes participen de los cursos de inducción, trabajo, posesión, formación, gestión y distribución igualitaria de los beneficio sin distinción alguna.

La integración de estas teorías representó el soporte de la presente investigación debido a que la economía popular y solidaria se fundamenta en la integración de valores y criterios a través de la generación de acciones en beneficio de la sociedad, siendo un mecanismo para generar condiciones de vida digna que correspondan con las verdaderas necesidades de la población.

### **1.6.3 ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

De las definiciones inicialmente explicadas apareció un nuevo régimen llamado Economía Popular y Solidaria (EPS), como una alternativa para hacer frente al entendimiento capitalista a fin de obtener la prosperidad de todos y todas teniendo como centro a la persona y trabajo, incorporando valores como la ayuda recíproca, la cooperación y sobre todo la solidaridad, para alcanzar el bienestar primordial de sus integrantes.

La EPS, ha sido un tema de gran importancia e incidencia en los últimos años. En América Latina, se concibe como el resultado del resurgimiento de los movimientos de izquierda y su clara oposición a los principios del capitalismo. En este contexto los Estados, procuran la creación y aplicación de políticas sociales enfocadas en consolidar la cooperación comunitaria (Caraggio J. L.-L., 2016)

La EPS se define como la suma de organizaciones económicas encaminadas a establecer acciones para desarrollar actividades productivas, comercialización, consumo, de diferentes bienes o servicios con el objeto de mejorar los ingresos, así como la buena vida de los habitantes a través del comercio justo siguiendo principios de solidaridad y cooperación (Registro Oficial 444, 2011).

En el mundo entero, las diferentes formas de EPS, han alcanzado revelar el entendimiento absolutista del gobierno capitalista, que ubica fuera el aislamiento, originando la maximización de utilidades y celebrando el agrupamiento del capital. En este sentido, la estructuración de la EPS es un elemento esencial para el progreso de la sociedad, puesto que involucra acciones enfocadas en el equilibrio de la redistribución de ingresos, así como el cuidado del entorno. Así la EPS, permite que los individuos trabajen de manera integrada, para alcanzar el crecimiento y sostenibilidad económica, por lo que al plantearse como una alternativa de integración, cooperación y respeto, la economía social refleja la aplicación de la gobernanza, lo cual ha influido en la construcción de la EPS.

#### **1.6.4 ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA EN EL ECUADOR**

Este paradigma de la economía desde hace tiempos, ha estado vigente en la vida diaria de los ciudadanos ecuatorianos, como una práctica normal que ha permitido su progreso hasta alcanzar el restablecimiento institucional. Las prácticas solidarias son más comunes, sobre todo en Ecuador, se ha transformado en una forma de vida que ha generando bienestar familiar y asociaciones de aquellos que practican el trueque, que concite en la reciprocidad de bienes o servicios sin la necesidad del dinero. En Ecuador esta forma de intercambio estuvo reconocida por la Constitución de 1998 en el art 253, la

cual sigue siendo vigente en algunos sectores rurales del país. Son tradiciones de tiempos ancestrales con fines sociales practicados especialmente en países como Ecuador, Perú y Bolivia, es así como se generó el desarrollo en la comunidad de forma conjunta. SEPS (2012).

La nueva constitución del Ecuador (2008). Establece las relaciones entre los sistemas EPS y el gobierno ecuatoriano, cambiada a partir de la aprobación de esta Constitución en el gobierno de Rafael Correa. Define claramente que el sistema económico es social y solidario, estará integrado por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria. La EPS incluirá a los actores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

En la Ley Organica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) creada en el año 2011, revela las características, practicas económicas basadas en la cooperación y reciprocidad, así mismo con esta Ley y su reglamento se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) como ente de control para el sector de la EPS. Estas entidades cubiertas por esta ley, se guiaran por los siguientes principios: negocio equitativo y consumo ético y responsable, la igualdad de género, respeto a la identidad formativa, la autogestión, compromiso mutuo y ambiental, rendición de cuentas y a repartición igualitaria de excedentes. Así la EPS, se pudo entender que apareció en nuestro país en el año 2008, ya que en la constitución del año 1978 se decía que teníamos una economía de mercado, la constitución de 1998 se hablaba de economía social de mercado, tan solo en el año 2008 la constitución en el (Art.283) señaló que el sistema económico es social y solidario, reconoce la existencia que durante décadas, esta economía popular y solidaria se consideraba como plasmada. SEPS (2012).

En este sentido la EPS, se entendió que es aplicativa e incluyente, no distingue etnia lugar de origen, sexo creencia condición económica estado de discapacidad, identidad cultural y género. Impulsa y fortalece que los actores de la EPS implementen políticas planifique y ejecute actividades de producción, intercambio y consumo destinadas a lograr el buen vivir. El vivir bien se resume en economía popular, consideradas a preocuparse en el hombre y la mujer como actores principales del proceso y la tierra como el espacio que brinde las posibilidades de desarrollo igualitario y participativo.

De tal modo que los principios descritos buscan que los actores sociales progresen por medio de la concesión de préstamos otorgados por las instituciones de la EPS, con el objetivo de contribuir generando ingresos y en consecuencia alcanzar condiciones de vida dignas.

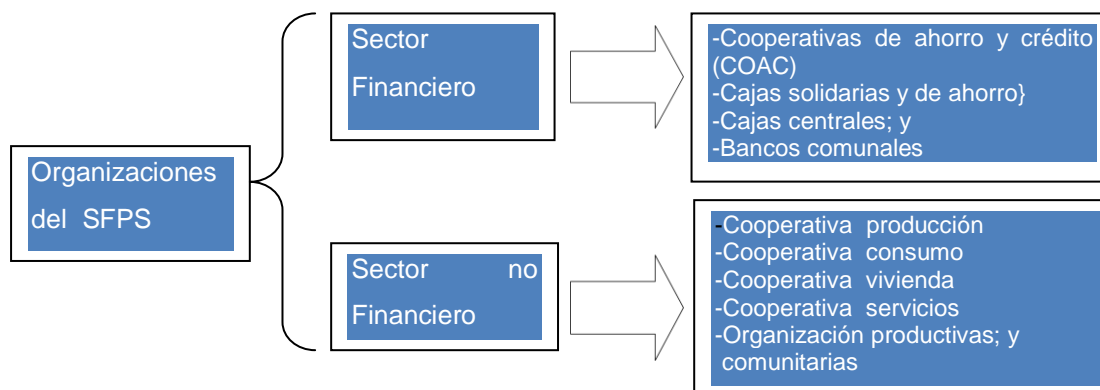
#### 1.6.4.1 Sector Financiero Popular y Solidaria

Partiendo de la (CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2008) vigente, se señaló que el "sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidaria" (Ver figura 1), los tres sectores intermedia los recursos del público, para ello contarán con normas y entidades de control específicas y diferenciadas que se encarguen de preservar su seguridad estabilidad transparencia y solidez (p.147).



**Figura 1.** Sectores del Sistema Financiero Nacional  
Nota. Recuperado de SEPS (2012)

En una mesa de diálogo de EPS, estaremos hablando de estructura socioeconómica nacidas de las bases de la misma persona. Siendo ellas quienes se organizan y da soluciones a sus necesidades ya sea financiera o no financiera (Ver figura 2), no están pensando en las utilidades, en el poder, sino en satisfacer las necesidades de las personas, por eso se ha convertido en un gran referente del desarrollo local en modelos alternativos de desarrollo SEPS (2012).



**Figura 2.** Organizaciones SFPS  
*Nota.* Recuperado de SEPS (2012)

La constitución del Ecuador (2008) en su artículo 311, señala. Que el SFPS comprenderá de, cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del SFPS y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la EPS (pág. 149).

Tabla 1. Organización de la Economía Popular y Solidaria

Sectores	Definición	Formas de organización
<b>La Cooperativas</b>	Organizaciones reunidas libremente para solventar sus necesidades en común ya sea monetarias, sociales y culturales	- COAC Cooperativas - Producción - Consumo, - Vivienda; y - Servicios
<b>Asociación</b>	Formada tanto de hombres y mujeres que realizan diligencias económicas, productivas similares y solidaria para satisfacer su necesidades.	-Asociación de personas -Otros organizaciones sociales comunitarias
<b>Organizaciones comunitarias</b>	Organizaciones solidarias, vinculadas por relaciones de zona, familiares, ellos trabajan en conjunto para producir, vender, distribuir y gastar bienes o servicios admitidos y socialmente necesarios	-Organización popular culturales, de género, de cuidado del medio ambiente, urbano o campesino.
<b>Asociaciones Mutuales de Ahorro y Crédito para la vivienda</b>	Entidad que capta de dineros del público y destinan al financiamiento de la vivienda, la construcción, para el bienestar familiar de sus clientes y socios	Mutualistas

*Nota:* Modificado a partir de Boletín Coyuntural 1 SEPS (2012)

#### **1.6.4.2 Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS**

La SEPS fue creada en junio del año 2012 como ente de control y supervisión que busca el desarrollo seguridad, solidez y buen funcionamiento del SFPS, con procesos técnicos transparentes y honestos que contribuya el bienestar de sus integrantes y de la comunidad en general. Siendo el objetivo, ser reconocida a nivel nacional e internacional como referente en supervisión y control de la EPS. (Registro Oficial 444, 2011).

En el año 2013 la SEPS en coordinación con la Junta de Regulación del SFPS, Ministerio Coordinador de Desarrollo Social y el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda trabajaron en la elaboración de las normas referentes al funcionamiento de las organizaciones y la reforma de los estatutos de las organizaciones del SFPS.

En el año 2014 junto con otras entidades gubernamentales, se elaboró el Código Orgánico Monetario y Financiero en la que afirma las atribuciones para la SEPS contempladas en la LOEPS. Seguidamente en el año 2015 se crea la Junta Política y Regulación Monetaria y Financiera, desde ese momento el área técnica de la SEPS, centraron en analizar el diseño del marco normativo, para que el sector reconozca el trato diferenciado de las organizaciones. Siendo la base para el marco legal del SFPS definir su segmentación en cinco niveles. SEPS (2016). En consecuencia el Art. 14, numeral 35 del Código Orgánico Monetario y Financiero, determina entre las funciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, establecer la segmentación de las entidades del SFPS. (Registro Oficial 444, 2011)

#### **1.6.4.3 Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) en el sistema financiero**

La tercera Cumbre de Cooperativa Celebradas en Quebec, en 2016, Joseph Stiglitz orador principal de la cumbre señaló que las cooperativas jugarán un papel importante en las próximas décadas, la economía mundial será inestable en los próximos años y las COAC son el modelo excelente que logrará desafiar esos riesgos. Las cooperativas están mejor ubicadas, “como la única alternativa al modelo económico fundado en el egoísmo que fomenta las desigualdades” (SEPS, 2018, pág. 15)

Se entiende por cooperativa al conjunto de sociedades de personas, que se han reunido de carácter voluntaria para satisfacer sus necesidades monetarias, sociales culturales en



común, mediante mandato democrática con personería legal de derecho privado y beneficio social, las cuales se encuentran reguladas por la SEPS (2011).

La forma de organización de las COAC como se explicó anteriormente se dividieron por segmentos, con el fin de crear políticas y regulaciones variadas atendiendo sus características particulares como; intervención en el sector, volumen de operaciones que desarrollen, cantidad de socios, lugar geográfica, monto de activo, patrimonio y productos financieros.

**Tabla 2. Cooperativas de ahorro y crédito (COAC) por segmento**

Segmento	Número de Cooperativas a nivel nacional		
	2014	2015	2016
1	369	25	26
2	286	34	33
3	78	85	84
4	38	163	175
5		322	308
<b>Sin segmento:</b>			
<b>Total:</b>	771	629	626

*Nota:* Modificado de SEPS (2011).

En el capítulo tres se explicará la evolución del SFPS segmento uno DMQ.

### 1.6.5 CONCEPTUALIZACION DE GOBERNANZA

El término gobernanza ha sido muy debatida en los últimos tiempos por varios autores, Investigadores académicos. Se refiere por un lado a la investigación de una crisis de ciertas evoluciones sociales y por otro lado una debilidad a los principios organizativos de la existencia social en general y de la administración en particular.

Partiendo desde esta perspectiva en los últimos tiempos la necesidad de identificar la eficacia de las acciones establecidas por el Gobierno se ha vuelto relevante, en la que se analiza la gestión pública y la gobernanza, (Laswell & Lerner, 1951) mencionan que “la gestión pública son aspectos que permiten instaurar la democracia” (p.582). Mientras que

Dunn (2012), hace referencia que “la capacidad de conocimiento teórico de la gestión pública permiten la implementación práctica que se traduce en un modelo de gobernanza efectivo” (p.13).

Así también, la (UNESCO , 2002) manifiesta que “la gobernanza se basa en la eficiencia administrativa de políticas públicas a nivel nacional o institucional, en la que se ejecutan procesos adecuados que incentiven el desarrollo social y económico” (p.2). Por esta razón se presentaron el documento de rendición de cuentas de todo lo que se realiza en un período determinado, considerando el criterio de la sociedad para toma de decisiones oportunas, evidenciando la participación ciudadana.

En contraposición, Whittingham (2010), señala que la gobernanza “se enfoca en la cumplimiento de la mandato público y en relación con las acciones de quienes conforman la sociedad con la finalidad de analizar aspectos de interés público basados en la cooperación de los organismos formales e informales” (p. 220). Por consiguiente, se deben adoptar acciones estratégicas para lograr, eficiencia y efectividad. Adicionalmente, la gobernanza va desde la implementación de un nuevo estilo de gobierno hasta la coordinación de acciones sociales, el primero se enfoca en la interacción entre el gobierno con actores de la sociedad, mientras que el segundo se basa en mecanismos para organizar procesos económicos para mejorar las condiciones sociales (Maytz, 2001, p. 8).

Entonces, la gobernanza se enfocó en la gestión adecuada de recursos con miras a lograr el progreso social y financiero, esto hace necesario adoptar y gestionar acciones de cooperación en el beneficio común de las instituciones y la sociedad, es decir, representa la capacidad de implementar acciones concretas para dar solución a las necesidades de la población.

En definitiva la gobernanza, se entiende como una forma de direccionar a la sociedad en tanto en cuanto el gobierno democrático, sociedad civil y el tejido empresarial se enlazan para negociar asuntos públicos. Es decir los actores que incluye dueños de tierras, asociaciones campesinas, cooperativas, ONGS, etc. de la sociedad deciden sus objetivos de convivencia coyuntural y las formas de coordinarse a fin dar sentido a la vida humana y capacidad de dirección.

### 1.6.5.1 Tipos de gobernanza.

Según Rivas y Lambarry (2015), señalaron que existen varios tipos de gobernanza entre las más importantes se menciona continuación:

Tabla 3. Tipos de gobernanza

Tipos	Características
<b>Gobernanza jerárquica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente: regida por derecho.</li> <li>• Control: aplica normas.</li> <li>• Virtud: aplica tratos confiables.</li> <li>• Prestación de servicios: Universal (toda la población).</li> </ul>
<b>Gobernanza corporativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente: regida por gestión organizacional.</li> <li>• Control: desarrolla planes.</li> <li>• Virtud: persigue objetivos.</li> <li>• Prestación de servicios: grupo en particular.</li> </ul>
<b>Gobernanza de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente: regida por competencia.</li> <li>• Control: utilizan contratos.</li> <li>• Virtud: análisis de costos.</li> <li>• Prestación de servicios: precios.</li> </ul>
<b>Gobernanza de red:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente: cultura.</li> <li>• Control: coproducción.</li> <li>• Virtud: aplica flexibilidad.</li> <li>• Prestación de servicios: clientes.</li> </ul>

*Nota:* Modificado de Rivas, Trujillo, y Lambarry (2015).

La investigación se relaciona con la gobernanza corporativa.

### 1.6.5.2 Principios de gobernanza.

(Bureau & Torres, 2009) y la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) destacan que los principios de gobernanza son los siguientes:

- **Apertura:** enfocada a la integración y forma conjunta de trabajar entre el Estado y demás actores, forjando comunicación activa y confianza.
- **Participación:** basada en la cooperación de todos los actores sociales para una adecuada toma de decisiones.
- **Ética universal y responsabilidad:** se refiere a la implementación de acciones de manera equitativa a través de comportamiento y compromiso para el bienestar de todos los actores.
- **Coherencia:** las acciones deben ser claras, comprensibles y alineadas con los objetivos.
- **Eficacia:** basado en la obtención de resultados esperados y efectivos.

- **Enfoque territorial y subsidiariedad activa:** forma de actuación a partir de la comunidad y a nivel local en base al cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

Estos principios resulta esencial para implantar una gobernanza más liberal, los cuales pueden aplicarse en todos los niveles de administración: internacional, nacional.

Respecto al territorio RIMISP (2012), afirma, que se configura como el espacio principal que favorece la participación, brindándoles a los ciudadanos la oportunidad de tomar decisiones sobre la manera en que se configura la sociedad actualmente y el rumbo que tomará para las futuras generaciones en temas como la economía, el tipo de relaciones y los modelos de gobernanza a implementar.

#### **1.6.5.3 Criterios de gobernanza.**

El modelo de gobernanza se compone de siete criterios, detallados en la (tabla 4).

Tabla 4. Criterios de gobernanza

Criterios	Características
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la forma, como los directivos lideran y toman acciones para el cumplimiento de objetivos y metas corporativas.</li> <li>• Sub-criterio:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo equipo directivo,</li> <li>- Gestión de alianzas y colaboradores.</li> <li>- Gestión de transparencia, rendición de cuentas y súper vigilancia.</li> </ul> </li> </ul>
Ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la forma, que la institución se relaciona con la ciudadanía, clientes o socios.</li> <li>• Sub-criterio:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de participación y satisfacción de los socios.</li> <li>- Gestión de la identidad e imagen institucional.</li> </ul> </li> </ul>
Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos, como la institución gestiona y desarrolla a su personal.</li> <li>• Sub-criterio:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de personal</li> <li>- Trabajo, motivación y reconocimiento.</li> <li>- Capacitación y desarrollo.</li> <li>- Calidad de vida y prevención de peligros.</li> </ul> </li> </ul>
Gestión y planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de qué forma, la Institución establece objetivos basado en acciones estratégicas implementadas, sus planes de acción, y el respetivo seguimiento.</li> <li>• Sub-criterio:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación estratégica y control de gestión.</li> <li>- Planificación y ordenamiento.</li> <li>- Gestión de la información</li> <li>- Gestión de inversiones.</li> <li>- Gestión de mejora social.</li> <li>- Gestión de avance económico y fomento productivo.</li> <li>- Programas de cooperación.</li> </ul> </li> </ul>
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investiga, como la institución gestiona los recursos internos a fin de apoyar una gestión eficiente.</li> <li>• Sub-criterio:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección, soporte, y asesoría en tecnologías de información.</li> <li>- Gestión de económica financieros.</li> <li>- Gestión de proveedores y asociados.</li> </ul> </li> </ul>
Información y conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investiga, como la institución mide el desempeño organizacional y la gestión de información para fortalecer las operaciones diarias y la toma de medidas</li> <li>• Sub-criterio:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información para valoración de mandato institucional.</li> <li>- Gestión del conocimiento organizacional.</li> </ul> </li> </ul>
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los resultados globales y actuales.</li> <li>• Sub-criterio:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción de los socios.</li> <li>- Desempeño financiero.</li> <li>- Calidad de proveedores.</li> <li>- Desempeño e impacto.</li> <li>- Satisfacción del personal.</li> </ul> </li> </ul>

Nota. Modificado de RIMISP (2012)

## **1.6.6 CONCEPTO DEL DESEMPEÑO FINANCIERO**

A fin de medir el éxito, la rentabilidad de una institución, con el pasar de los tiempos han manejado los indicadores de desempeño financiero. Los cuales se consideran como una medida utilizada por los inversionistas a fin de determinar el estado de una inversión así como también las entidades fiscalizadoras utilizan estas herramientas para vigilar la fortaleza general del sector financiero. No obstante una situación solida y una buena rentabilidad son indicadores importantes del progreso logrado (Marconi, 2014)

Para evaluar el desempeño financiero de las instituciones los cuales son muy importantes, se consideran el análisis financiero, esto implica evaluar la situación financiera, rentabilidad, eficiencia operacional y la solvencia de las instituciones financieras para tomar decisiones adecuadas y oportunas (Becerra, 2010)

### **1.6.6.1 Beneficios del Desempeño financiero**

- Mejora la rendimiento de las organizaciones
- Revela los objetivos y metas de las instituciones y promueve el alto beneficio
- Impulsa la correcta comunicación al brindar una retroalimentación clara y justa de las fortalezas y áreas de mejora en las organizaciones del sector financiero.
- Mejora lapsos de tiempo y recursos

### **1.6.6.2 Información Financiera**

La información Financiera reportados es el producto de la contabilidad, estos datos son emitidos como resultado de las actividades desarrolladas y el manejo de recursos asignados a una institución durante un período determinado. Los datos una vez procesadas se informan a través Estados Financieros tales como: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio y Notas aclaratorias a los Estados Financieros los cuales son de utilidad para la gerencia y otros que trabajan en instituciones financieras (Salazar,2014).

### **1.6.6.1 Análisis Financiero**

El análisis financiero consiste en la aplicación a los Estados Financieros, las herramientas técnicas analíticas como: Análisis Vertical, Análisis Horizontal Análisis de Tendencia e

Indicadores Financieros, con el fin de obtener medidas y relaciones útiles, para la toma de decisiones de los inversionistas. Evalúa la posición financiera presente y pasada de una empresa y su comportamiento en distintos periodos de tiempo, información que interesa: las competencias, proveedores, socios, Servicio de Rentas Internas, SEPS, directivos y administradores (Morillo, 2014).

En esta investigación se considerará los Indicadores financieros durante el periodo de estudio para analizar la efectividad de la gobernanza en el desempeño financiero de los actores de la EPS del segmento uno del DMQ, los resultados se explicará en el capítulo tres.

## 2 METODOLOGÍA

### 2.1 ENFOQUE

El trabajo de investigación es de naturaleza analítica con efecto descriptivo, tiene enfoque cuantitativo y cualitativo (mixto). Respecto al primero se obtiene datos de la situación actual del objeto de estudio, mientras que con el segundo se interpreta la situación en el que se desarrolla el objeto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Por consiguiente, en el enfoque cuantitativo se obtuvo información estadística (Ver figura 11) y financiera (Ver tabla 10) de las instituciones de la EPS del segmento 1 del DMQ. En el análisis cualitativo se obtuvo datos relacionados con la gobernanza mediante la recopilación de la información a través de encuestas a los funcionarios de cada una de las instituciones del SFPS segmento uno DMQ (Ver figura 14), quienes valoraron a cada criterios de gobernanza los cuales fueron adoptados de RIMISP (2012).

### 2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El alcance del estudio es de carácter descriptivo y bibliográfico-documental.

- **Investigación Descriptiva:** permite caracterizar el objeto de estudio para conocer el comportamiento (Arias, 2012, p. 154). Por consiguiente, se identificó la problemática y la situación actual de las entidades del SFPS segmento uno con respecto a la gobernanza, detallando la Ley, reglamentos, y datos estadísticos, así como el examen de los resultados del cuestionario aplicados y la observación de los Estados Financieros a través de indicadores financieros.
- **Investigación Bibliográfica – Documental:** permite recabar información de diferentes fuentes (libros, revistas, etc.) para sustentar el estudio (Palella y Martins, 2012, p. 36). Es así que se obtuvo información de las entidades del SFPS, segmento uno del DMQ, a través de documentos administrativos (leyes, reglamentos, etc.), y Estados Financieros publicados en el portal web de la SEPS, lo que permitió desarrollar la parte teórica y comprender de forma clara el tema tratado.



## 2.3 VARIABLES

Se estableció relaciones entre variables independientes y dependientes

Variable independiente: gobernanza

Variable dependiente: Instituciones financieras EPS –segmento 1 “desempeño financiero”  
(Ver tabla 7).

## 2.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas aplicadas son la encuesta y la observación.

- **Encuesta:** es una técnica que permite recabar datos sobre criterios de diferentes personas sobre un tema específico (Hernández *et al.*, 2010, p. 159). Por tanto se aplicó una encuesta al SFPS segmento uno del DMQ, a través de un cuestionario estructurado y adaptado en base a los criterios de gobernanza emitidos por el Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (2012), en la que consta de 69 preguntas distribuidas en siete criterios como: liderazgo, ciudadanía, personas, gestión y planificación estratégica, gestión de recursos, información y conocimiento, resultados. (Ver Anexo I). Para este modelo se aplicó la herramienta de medición Likert 5. La escala de Likert5 va desde un totalmente de acuerdo a un totalmente desacuerdo considerando un elemento neutral para aquellos encuestados que ni de acuerdo ni desacuerdo (QuietionPro, 2017).

Para este estudio la escala de medición, se ubicó entre 0 (más baja) y 5 (alta). Los puntajes se suman y se obtiene el valor total de la gobernanza, sobre el total de 495 puntos. (Ver Anexo II-III).

Los componentes o ítems que constan en la encuesta, ayudará identificar la efectividad de la gobernanza, también examinar como es la gestión y funcionamiento en las instituciones sujetos a estudio, los cuales servirán para efectuar cambios que ayuden a mejorar los resultados. Por consiguientes cada uno de los componentes se describe a continuación:

Tabla 5. Componentes de la encuesta

Componente	Detalle
<b>Liderazgo</b>	Contribuye a establecer, como el equipo directivo transmite aspectos administrativos, la forma de tomar decisiones.
<b>Ciudadanía</b>	Establece la forma como las autoridades mantienen relaciones con la ciudadanía o socios de las cooperativas y manejan para conocer sus necesidades y emplearlas en la toma de decisiones.
<b>Personas</b>	Se enfoca a definir, como las autoridades gestionan a sus colaboradores, la forma cómo evalúa el desempeño y promueve su desarrollo.
<b>Gestión y planificación estratégica</b>	Determina como se cumple con los propósitos y metas establecidas a corto y largo plazo, actividades de seguimiento y evaluación.
<b>Gestión de recursos</b>	Permite conocer cómo se gestiona todos los recursos que posee la cooperativa.
<b>Información y conocimiento</b>	Establece como es el manejo de la información de las cooperativas y cómo esto sirve de apoyo en las diligencias diarias y la toma de decisiones.
<b>Resultados</b>	Establece el nivel de cumplimiento de actividades que tienen relación con la gestión de las cooperativas, respecto a la satisfacción de los socios y trabajadores, así como de aspectos financieros.

*Nota.* Tomado de RIMISP (2012)

- **Observación:** la técnica consiente en obtener información, objeto de un trabajo investigativo para su posterior análisis (Salinas, 2010). En la investigación se aplicó la observación estructurada, en la que se toma en cuenta los Estados Financieros (Ver Anexo V).

Para obtener datos de resultados de desempeño financiero se observó el análisis financiero que fueron desarrollados por las COAC segmento uno DMQ, aplicando la metodología CAMEL (Ver tabla18).

- **Ficha Lexicográfica:** Permitió indagar en internet a través de la obtención de fuentes informativas, modelos, leyes, etc.

## 2.5 MUESTRA

La población objeto de estudio se conoce, según la SEPS. En la provincia de Pichincha existen un total de 1.441 instituciones del Sector no financiero popular y solidario y 179 del SFPS registradas hasta el año 2017. Este último sector se encuentra organizado en 5 segmentos, lo cual facilitó la aplicación del muestreo aleatorio por conglomerados, que

consiste en la selección de un grupo de estudio. Por consiguiente, la selección del segmento se realizó al azar y bajo criterios de la investigadora, tomando al segmento uno del DMQ como muestra de estudio. Estas instituciones, poseen activos superiores a USD 80'000.000,00 millones de dólares. De acuerdo a la información emitida por la SEPS, existe un total de 8 instituciones registradas dentro del segmento mencionado, a quienes se aplica las técnicas y herramientas de recolección de datos. La población de estudio se detalla (tabla 6), cada una de estas instituciones pertenecen al segmento 1 del DMQ.

Tabla 6. Población de estudio

<b>Cooperativa</b>	<b>Descripción</b>
Policía Nacional Ltda.	Creación: 29 de junio de 1976 Productos: Ahorros, créditos, inversiones, tarjetas. Servicios: Chatbot, pagos de servicios, ayuda mutua, E-learning Activos 2016: 531.928.832,03 dólares.
Cooprogreso Ltda.	Creación: 1969 Productos: ahorros, créditos, inversiones, tarjetas de crédito, asistencia médica y odontológica, seguro de vida. Servicios: pagos de servicios. Activos 2016: 364.295.814,68 dólares
29 de Octubre Ltda.	Creación: 15 de mayo de 1972 Productos: ahorros, créditos, inversiones Servicios: pago de servicios, seguros, operaciones, tarjetas. Activos 2016: 354.485.209,57 dólares
Caja Central FINANCOOP	Creación: junio de 1999 Productos: créditos, inversiones Servicios: SUPA, pagos de servicios, compensación electrónica de cheques Activos 2016: 215.052.926,82 dólares
Alianza del Valle Ltda.	Creación: 26 de mayo de 1970 Productos: ahorros, inversiones, créditos Servicios: pago de servicios Activos 2016: 201.602.637,22 dólares
Andalucía Ltda.	Creación: 27 de julio de 1969 Productos: ahorros, créditos Servicios: tarjetas, club me apunto, Andalucía vive, pagos, giros y recaudaciones Activos 2016: 152.237.840,32 dólares
23 de Julio Ltda.	Creación: 20 de agosto de 1964 Productos: ahorros, créditos, inversiones Servicios: tarjetas de débito, pago de servicios Activos 2016: 129.815.215,19 dólares
De los Servidores Públicos del Ministerio de Ed	Creación: 5 de julio de 1978 Productos: Ahorro, certificados, fondos de cesantía, ahorros a la vista, ahorros programados, inversiones y créditos. Servicios: beneficios sociales, tarjetas, banca en línea, canal de noticias. Activos 2016: 124.384.789,53 dólares

*Nota.* Adaptado de SEPS (2016)

## 2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 7. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS/ INSTRUMENTOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<p><b>INDEPENDIENTE</b></p> <p><b>Gobernanza</b></p> <p>La gobernanza se enfoca en la ejecución de la gestión pública y la interacción con los actores de la sociedad con la finalidad de analizar aspectos de interés público basados en la cooperación de los organismos formales e informales, por consiguiente, deben adoptar acciones estratégicas para lograr, eficiencia y efectividad.</p>	La gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición</li> <li>Tipos</li> <li>Principios</li> <li>Criterios</li> </ul>	<p>Liderazgo 1-9</p> <p>Ciudadanía 10-16</p> <p>Personas 17-27</p> <p>Gestión y planificación estratégica 28-48</p> <p>Gestión de recursos 49-56</p>	Encuesta a los empleados de cooperativas mediante un Cuestionario	<ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar los elementos de gobernanza aplicados en el desarrollo de los actores de la EPS del segmento uno del DMQ, y la participación en la definición, implementación e programas.</li> <li>Analizar la efectividad de la gobernanza en el desempeño financiero de los actores de la EPS del segmento uno del DMQ durante el período 2014-2016.</li> <li>Proponer un modelo de gobernanza dentro de la EPS del segmento uno del DMQ.</li> </ol>
<p><b>DEPENDIENTE</b></p> <p><b>Instituciones financieras EPS –segmento 1</b></p> <p>Son entidades que cuentan con activos mayores a USD 80'000.000,00 millones</p>	<p>Teoría de EPS</p> <p>SFPS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición</li> <li>Principios normas, leyes</li> <li>Características Y formas de organización</li> <li>Segmentación</li> </ul>	<p>Información y conocimiento 57-60</p> <p>Resultados 61-69</p>	<p>Observación</p> <p>Estados Financieros Análisis Financiero</p>	

Nota. Operacionalización de variables dependiente e independiente

A través de la operacionalización de variables Independiente y dependiente se busca descomponer el todo en sus elementos posibles a fin de tener un mejor conocimiento y analizarlos. La (tabla 7) explica el objetivo específico 1 que se logra alcanzar con la implementación de la encuesta a las instituciones financieras de EPS, segmento 1 del DMQ a través de un cuestionario. Mientras que en el objetivo específico 2 se aplica el análisis del desempeño financiero, medido a través de indicadores financieros como la suficiencia patrimonial, estructura y calidad de activos, indicadores de morosidad, eficiencia microeconómica, rentabilidad, intermediación financiera, eficiencia financiera, liquidez y vulnerabilidad del patrimonio. Con estos resultados se propone un modelo de gobernanza a través del desarrollo de un plan de mejoras en base a la metodología de RIMISP (2012).

## **2.7 PROCEDIMIENTOS**

Para los procedimientos se emplea el método estadístico, que establece formas para datos cuantitativos y cualitativos, por consiguiente los procesos son:

- Buscar fuentes de investigación de modelos de gobernanza en la SEPS sobre el SFPS segmento uno en el DMQ, basados en datos estadísticos, La Ley Orgánica de EPS y del SFPS, incluyendo reglamentos, códigos, Constitución, entre otros.
- Establecer operacionalización de variables independientes y dependientes para analizar el problema de estudio.
- Diseñar instrumentos de investigación.
- Seleccionar muestra mediante muestreo aleatorio por conglomerados.
- Aplicar las técnicas e instrumentos de investigación.
- Seleccionar programa estadístico para procesar la información.
- Utilizar Microsoft Excel para el procesamiento estadístico de la información y los resultados de la encuesta mediante tablas y gráficos..
- Realizar análisis e interpretación de los resultados obtenidos con las técnicas y metodologías aplicadas.
- Presentar informe de los principales resultados con su interpretación respectiva.

Se aplicó esta metodología con el fin obtener resultado preciso de la relación de la gobernanza con la EPS y su desempeño financiero y poder proponer un modelo de gobernanza.

## 3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1 RESULTADOS

#### 3.1.1 RESULTADOS DE LA APLICACION DE GOBERNANZA EN EL SFPS

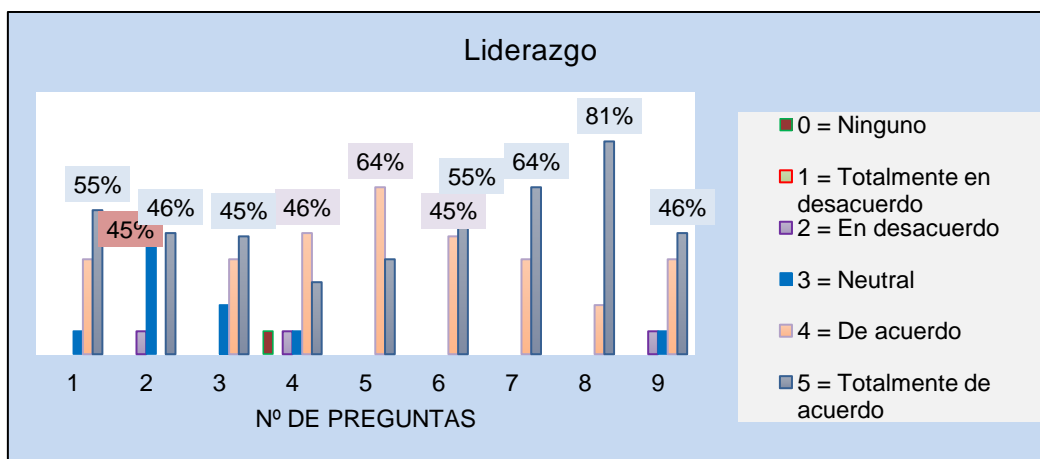
Para alcanzar una perspectiva clara de la aplicación de la gobernanza en el SFPS segmento uno del DMQ. Se aplicó un cuestionario a 80 empleados de las instituciones mencionadas. Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a 10 empleados de cada una de las ocho instituciones del segmento uno del SFPS se describe a continuación:

##### **3.1.1.1 Criterio Liderazgo**

La figura 3 muestra los resultados obtenidos en la encuesta sobre el liderazgo en las instituciones del SFPS segmento uno DMQ. Se pudo evidenciar que los directivos empleados y socios de la empresa tienen conocimiento de la misión, visión, valores y principios institucional, comunican las metas y establecen acciones a fin de medir el desempeño de la entidad, así mismo consideran el desempeño institucional para mejorar la efectividad. En la tabla 8 puede verse la valoración realizada por los encuestados según la escala Likert 5.

Los resultados muestran que están de acuerdo con la implementación de las estrategias del gobierno para el SFPS, los cuales mejoraron la capacidad económica y financiera así como también manejan criterios adecuados para rendición de cuentas, información que siempre estarán disponibles en la biblioteca de la SEPS para los directivos, socios y público en general.

Entonces la mayoría de encuestados del SFPS segmento uno DMQ, demuestran que los colaboradores y equipo directivo aplica liderazgo. No obstante este criterio tuvo puntaje bajo el 46% en el ítem 4, reflejando una debilidad con respecto a la coordinación pública y privada para la formulación de políticas.



**Figura 3. Criterio 1: Liderazgo**  
 Nota. Encuesta aplicada pregunta 1 – 9

Tabla 8. Resultado de la valoración de criterio liderazgo. En %

Nº	Criterio 1: Liderazgo	0 = Ninguno	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Neutral	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
1	¿La directiva comunica la misión, visión, valores y principios a todo el personal?	0%	0%	0%	9%	36%	55%
2	¿El equipo directivo comunica metas y establece acciones para medir el desempeño institucional?	0%	0%	9%	45%	0%	46%
3	¿La directiva toma en cuenta la información sobre el desempeño de la institución para mejorar la efectividad?	0%	0%	0%	19%	36%	45%
4	¿La directiva realiza coordinación público-privada en el que se formulan y actualizan las políticas, planes y programas incluyendo los aspectos financieros?	9%	0%	9%	9%	46%	28%
5	¿Las estrategias de Gobierno implementadas en la institución financiera de la Economía Popular y Solidaria ayudan a mejorar la capacidad económica y financiera?	0%	0%	0%	0%	64%	36%
6	¿La directiva implementa políticas y estrategias conforme a lo establecido por el Gobierno?	0%	0%	0%	0%	45%	55%
7	¿La directiva implementa mecanismos adecuados para rendición de cuentas?	0%	0%	0%	0%	36%	64%
8	¿La información que se genera dentro de institución está disponible para los colaboradores, socios, entre otros?	0%	0%	0%	0%	19%	81%
9	¿El equipo directivo estimula el comportamiento ético del personal y control del uso de recursos?	0%	0%	9%	9%	36%	46%

Nota. Encuesta aplicada pregunta 1-9

### 3.1.1.2 Criterio ciudadanía

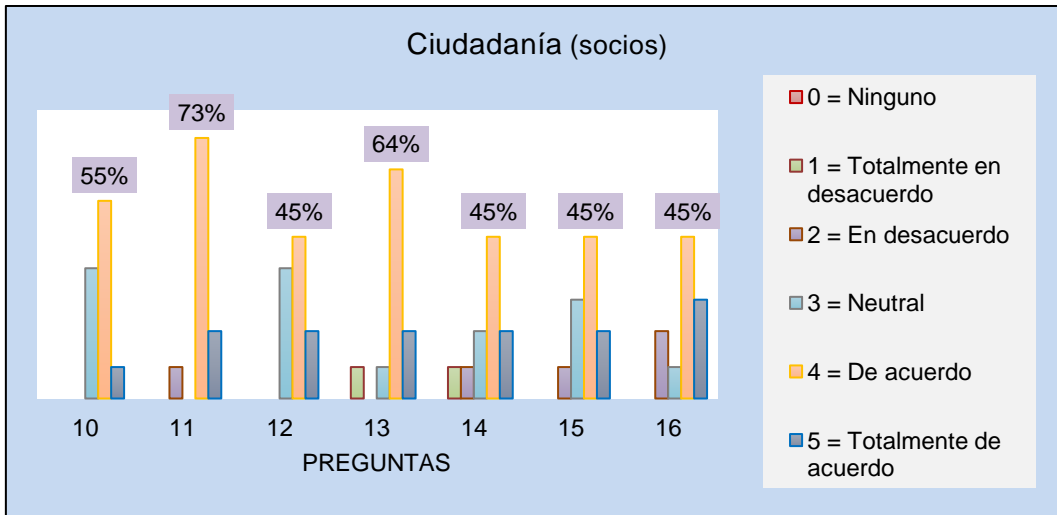
En la (tabla 9) y (figura 4) puede verse la valoración realizada por los encuestados según la escala Likert 5. Se alcanza observar que el ítem “10” es el peor valorado ya que sólo un 9% está “totalmente de acuerdo”, y un 36%, “neutral”. El criterio mejor valorado es el ítem “11”, con un 73% de los empleados encuestados del SFPS segmento uno del DMQ manifestaron “de acuerdo”. Los encuestados coinciden estar de acuerdo con los criterios de ciudadanía, así mencionaron que se implementa mecanismos adecuados para informar a los socios, miden la satisfacción, realiza una adecuada gestión de imagen y a su vez se toma en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones.

Tabla 9. Resultado de la valoración de criterio ciudadanía. En %

N°	Criterio 2: Ciudadanía (Socios)	0 = Ninguno	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Neutral	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
10	¿Se toma en cuenta la opinión de los socios para toma de decisiones?	0%	0%	0%	36%	55%	9%
11	¿Se implementa mecanismos o canales de comunicación adecuado para informar a los socios?	0%	0%	9%	0%	73%	19%
12	¿Se promueve, incentiva y asegura la participación de los socios más allá de las obligaciones normativas?	0%	0%	0%	36%	45%	19%
13	¿Se aplica mecanismos adecuados para medir la percepción de los socios sobre los servicios prestados en la institución?	0%	9%	0%	9%	64%	19%
14	¿Se aplica procedimientos ordenados y adecuados para medir y utilizar la información sobre satisfacción de los socios en la mejora continua de servicios?	0%	9%	9%	19%	45%	19%
15	¿Se establece procedimientos idóneos para gestionar quejas, reclamos y sugerencias?	0%	0%	9%	28%	45%	19%
16	¿La gestión de la identidad e imagen de la institución logra un adecuado posicionamiento y percepción en los socios y ciudadanía en general?	0%	0%	19%	9%	45%	28%

Nota. Encuesta aplicada pregunta 10-16





**Figura 4.** Criterio 2: Ciudadanía (Socios)

*Nota.* Encuesta aplicada pregunta 10-16

### 3.1.1.3 Criterio personas (personal)

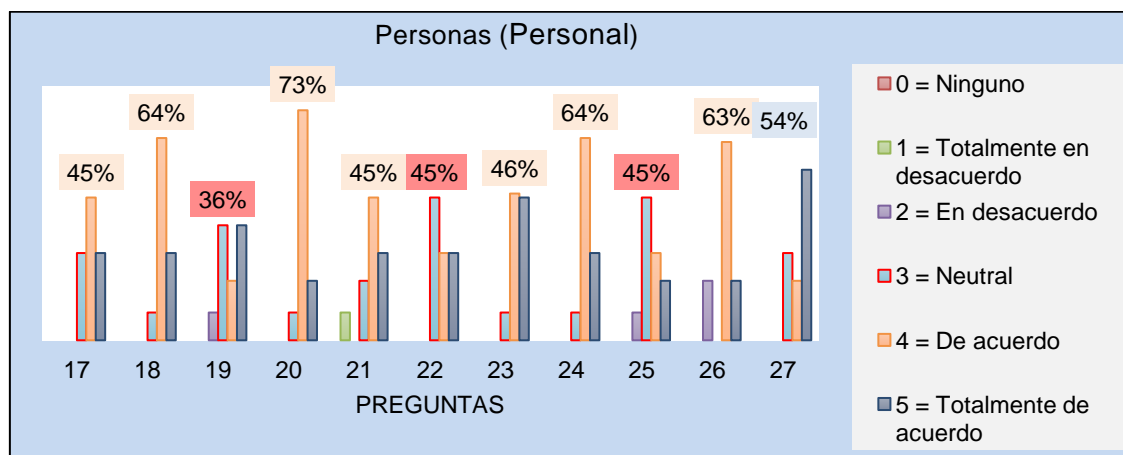
En la (tabla 10) puede verse la valoración realizada por los encuestados según la escala Likert 5. El resultado refleja que el sub criterio “25” es el peor valorado ya que sólo un 19% está “totalmente de acuerdo”, y un 9%, “neutral”. El sub criterio mejor valorado es la “20”, con un 73% de los empleados encuestados del SFPS segmento uno del DMQ, manifestaron “de acuerdo”.

En la (figura 5) se puede observar que la mayoría de encuestados, respondieron que dentro de las cooperativas se establecen mecanismos apropiados para mantener informado al personal de las decisiones, políticas y procedimientos que se van a implementar. Así mismo desarrolla al personal a través de un adecuado proceso de reclutamiento, perfeccionamiento en la seguridad y salud en el trabajo. Sin embargo, existen debilidades respecto a la falta de incentivos para el trabajo en equipo, escasos mecanismos para la motivación y reconocimiento del personal y falta de implementación de mecanismos para detectar aspectos que inciden en el bienestar y motivación del personal.

Tabla 10. Resultado de la valoración de criterio personas. En %

N°	Criterio 3: Personas (personal)	0 = Ninguno	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Neutral	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
17	¿El proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal se relaciona con los requerimientos institucionales?	0%	0%	0%	28%	45%	28%
18	¿La coordinación de tareas o actividades a ejecutar por el personal son conforme a objetivos, planes y metas?	0%	0%	0%	9%	64%	28%
19	¿Se incentiva el trabajo en equipo del personal para el mejoramiento de los procesos institucionales?	0%	0%	9%	36%	19%	36%
20	¿Se establecen mecanismos idóneos para informar al personal sobre las decisiones, políticas, procedimientos a implementar?	0%	0%	0%	9%	73%	19%
21	¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño de personal de la institución?	0%	9%	0%	19%	45%	28%
22	¿Los mecanismos establecidos para motivar y dar reconocimiento al personal permiten desarrollar sus potencialidades?	0%	0%	0%	45%	28%	28%
23	¿La Cooperativa reconoce al ser humano como sujeto y fin de acuerdo a lo establecido por la Ley de Economía Popular y Solidaria?	0%	0%	0%	9%	46%	45%
24	¿Se planifica capacitaciones al personal para mejorar sus habilidades?	0%	0%	0%	9%	64%	28%
25	¿Se implementan mecanismos de medición para detectar los factores que afectan al bienestar y la motivación del personal?	0%	0%	9%	45%	28%	19%
26	¿Los funcionarios participan activamente en la identificación y mejora de las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad?	0%	0%	19%	0%	63%	19%
27	¿Se implementan adecuaciones para mejorar las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad del personal?	0%	0%	0%	28%	19%	54%

Nota. Encuesta aplicada pregunta 17-27



**Figura 5.** Criterio 3: Personas (Personal)

Nota. Encuesta aplicada pregunta 17-27

### 3.1.1.4 Criterio Gestión y planificación estratégica

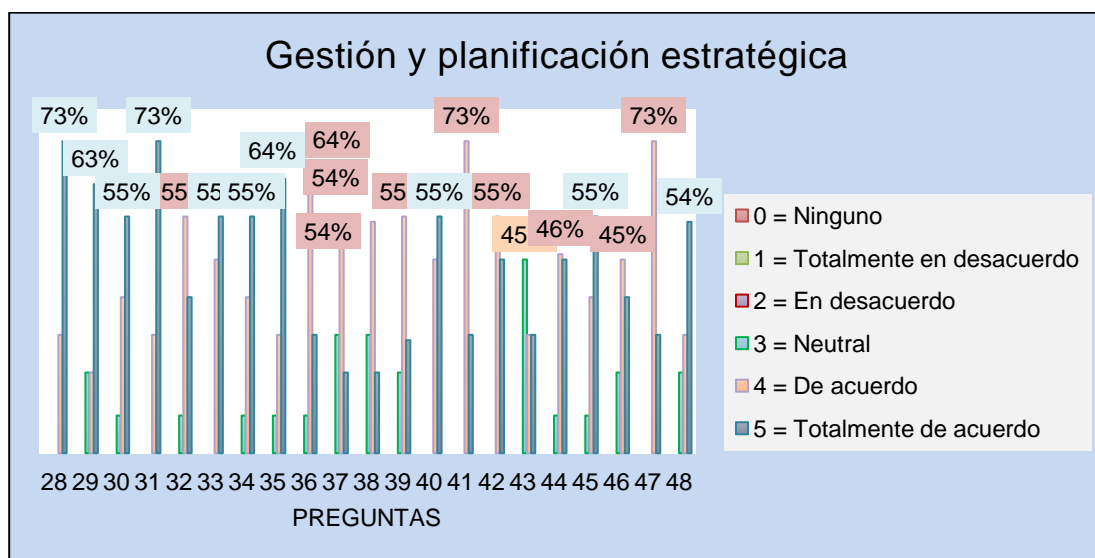
La tabla de resultados refleja la valoración realizada por los encuestados según la escala Likert 5. Los resultados reflejan que el sub criterio “43” es el peor valorado ya que sólo un 28% está “totalmente de acuerdo”, y un 45%, “neutral”. El sub criterio mejor valorado es la “41”, con un 73% de los empleados encuestados del SFPS segmento uno del DMQ manifestaron “de acuerdo” y el sub criterio “31” totalmente de acuerdo.

Tabla 11. Resultado de la valoración criterio gestión y planificación estratégica. En %

N°	Criterio 4: Gestión y planificación estratégica	0 = Ninguno	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Neutral	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
28	¿El proceso de planificación se desarrolla anualmente conforme al direccionamiento estratégico de la institución?	0	0%	0%	0%	28%	73%
29	¿Se establece mecanismos adecuados para la planificación institucional?	0	0%	0%	19%	19%	63%
30	¿La formulación y actualización de políticas, planes y programas incluyendo sus aspectos financieros se desarrollan anualmente?	0%	0%	0%	9%	36%	55%
31	¿Los objetivos, metas e indicadores de los planes, y actividades específicas se definen anualmente?	0%	0%	0%	0%	28%	73%
32	¿El seguimiento/control de las políticas, planes y programas ayudan a definir acciones correctivas?	0%	0%	0%	9%	55%	36%
33	¿Se establece la dirección estratégica anualmente para el desarrollo institucional?	0%	0%	0%	0%	45%	55%
34	¿Se establecen mecanismos para aprobar políticas institucionales y monitorea su cumplimiento?	0%	0%	0%	9%	36%	55%
35	¿Se desarrollan planes de acción necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales?	0%	0%	0%	9%	28%	64%
36	¿Se recopila, analiza, evalúa y discute la información recopilada del cumplimiento de la planificación?	0%	0%	0%	9%	64%	28%
37	¿Los lineamientos y políticas establecidas para la toma de decisiones sobre inversiones se cumplen a cabalidad?	0%	0%	0%	28%	54%	19%
38	¿Se aplican procedimientos adecuados para la toma de decisiones efectiva sobre inversiones?	0%	0%	0%	28%	54%	19%
39	¿Se realizan evaluaciones económicas-financieras sobre la factibilidad de la inversión?	0%	0%	0%	19%	55%	26%
40	¿Se realizan evaluaciones anuales a través de indicadores de solvencia, rentabilidad y liquidez?	0%	0%	0%	0%	45%	55%
41	¿Se desarrolla planes para la gestión de riesgos financieros?	0%	0%	0%	0%	73%	28%
42	¿Se estructura planes de contingencia para asegurar los ahorros de los depositantes?	0%	0%	0%	0%	55%	45%
43	¿Se realiza estudios de sostenibilidad económica para un periodo de 10 años?	0%	0%	0%	45%	28%	28%
44	¿Se planifica acciones en relación a normativas internas de la institución?	0%	0%	0%	9%	46%	45%
45	¿Se realiza revisiones periódicas sobre los aspectos determinados en el Código Orgánico Monetario y Financiero para gestionar de forma estratégica los procedimientos internos y toma de decisiones?	0%	0%	0%	9%	36%	55%
46	¿Se realizan evaluaciones financieras periódicamente para mejorar la gestión y planificación estratégica?	0%	0%	0%	19%	45%	36%
47	¿Se implementa evaluaciones para identificar los riesgos a los cuales está expuesta la cooperativa?	0%	0%	0%	0%	73%	28%
48	¿Los mecanismos de evaluación de la gestión financiera se aplican conforme a las disposiciones generales de la normativa vigente?	0%	0%	0%	19%	28%	54%

Nota. Encuesta aplicada pregunta 28-48

La (figura 6) demuestra que las instituciones financieras, mantienen una correcta gestión estratégica y planificación institucional, así se refleja la respuesta en cada una de las preguntas en donde se obtienen puntajes altos lo cual significa que se realiza planes posibles de ejecutarse, se define y aplica medidas para el seguimiento, vigilancia, control del desempeño y para verificar el cumplimiento de lo planificado. No obstante se requiere mejoras en los estudios de sostenibilidad económica.



**Figura 6.** Criterio 4: Gestión y planificación estratégica  
 Nota. Encuesta aplicada pregunta 28-48

### 3.1.1.5 Criterio Gestión recursos

En la tabla 12 puede verse la valoración realizada por los encuestados según la escala Likert 5. Puede observarse que el sub criterio “56” es el peor valorado ya que sólo un 28% está “totalmente de acuerdo”, y un 28%, “neutral”. El sub criterio mejor valorado es la “49”, con un 55% de empleados encuestados del SFPS segmento uno del DMQ manifestaron “de acuerdo” y el sub criterio “53” totalmente de acuerdo con un puntaje de 45%

Los resultados de la encuesta en la gestión de recursos figura 7, refleja la mayoría de las instituciones SFPS segmento uno aplican indicadores financieros y de desempeño, coincide que dentro de las instituciones se implementan planes de gestión de tecnología de información y comunicación para el desarrollo actual y futuro, al igual que la compra de bienes permite mejorar los servicios de modo eficaz.

Tabla 12. Resultado de la valoración de criterio recursos. En %

N°	Criterio 5: Gestión de recursos	0 = Ninguno	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Neutral	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
49	¿Se implementa un plan para la gestión de tecnología de información y comunicación que sirve de referencia para los desarrollos actuales y futuros?	0%	0%	0%	9%	55%	36%
50	¿Se aplica un plan adecuado de mantenimiento de equipos?	0%	0%	0%	19%	45%	36%
51	¿Se aplica procedimientos adecuados para la generación de recursos disponibles?	0%	0%	0%	28%	36%	36%
52	¿Se aplica procedimientos formalizados para gestionar los recursos del presupuesto?	0%	0%	0%	19%	45%	36%
53	<b>¿Los procesos contables cuentan con indicadores que permiten verificar su pertinencia y cumplen las normas y leyes asociadas?</b>	0%	0%	0%	19%	36%	<b>45%</b>
54	¿Se aplica mecanismos para identificar las necesidades y planificar la adquisición de bienes y servicios?	0%	0%	0%	19%	45%	36%
55	¿La adquisición de bienes ayuda a mejorar los servicios de manera eficaz?	0%	0%	0%	9%	55%	36%
56	¿Se aplican indicadores claves de desempeño para seleccionar los proveedores de forma oportuna?	0%	0%	9%	28%	28%	36%

Nota. Encuesta aplicada pregunta 49-56

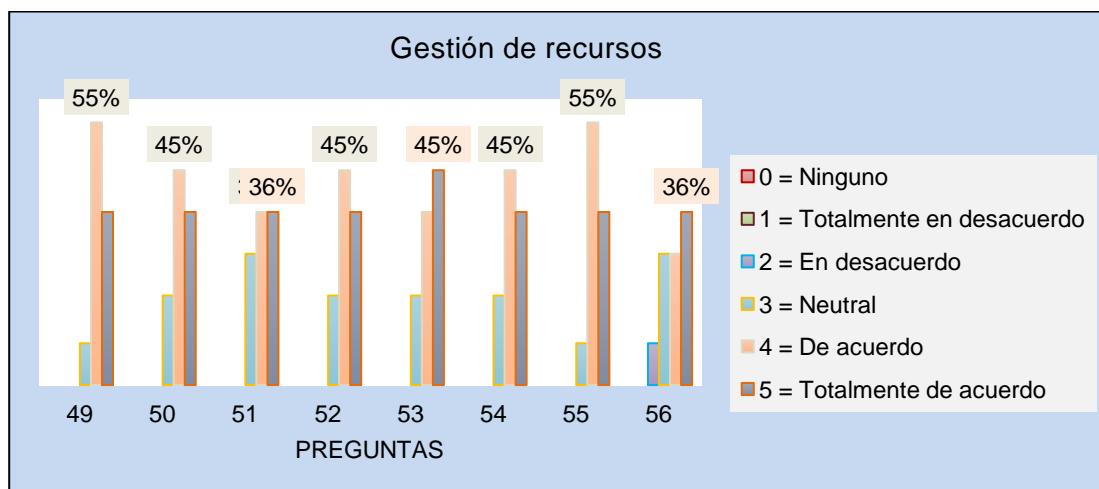


Figura 7. Criterio 5: Gestión de recursos

Nota. Encuesta aplicada pregunta 49-56

### 3.1.1.6 Criterio Información y conocimiento

En la tabla 13 puede verse la valoración realizada por los encuestados según la escala Likert 5. Puede observarse que el sub criterio "58" es el peor valorado ya que sólo un 28%

está “totalmente de acuerdo”, y un 9%, “neutral”. El sub criterio mejor valorado es la “57”, con un 55% de los empleados encuestados del SFPS segmento uno del DMQ manifestaron “de acuerdo” y el sub criterio “60” totalmente de acuerdo.

Tabla 13. Resultado de la valoración de criterio información y conocimiento. En %

N°	Criterio 6: Información y conocimiento	0 = Ninguno	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Neutral	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
57	¿Se implementa procedimientos efectivos para recopilar, analizar, y evaluar la información de resultados del desempeño institucional para diseñar planes de mejora?	0%	0%	9%	9%	55%	28%
58	¿Se equilibra el conocimiento y la experiencia en la integración del personal a la institución?	0%	0%	19%	9%	45%	28%
59	¿Se establece políticas y procedimientos para formalizar y documentar el conocimiento organizacional?	0%	0%	0%	28%	54%	19%
60	¿Se establece procedimientos oportunos para divulgar y utilizar el conocimiento organizacional?	0%	0%	9%	19%	36%	36%

Nota. Encuesta aplicada pregunta 57-60

Los resultados de la encuesta evidencia que el SFPS segmento uno, coinciden que la información y comunicación tiene un enfoque mejorado, es decir que los procedimientos para la recopilación, análisis, divulgación de datos, establecimiento de políticas manejan programaciones adeudados los cuales son aplicadas en todas los departamentos de las institución, pese a que en algunas de ellas pudieran encontrarse en la etapa inicial.

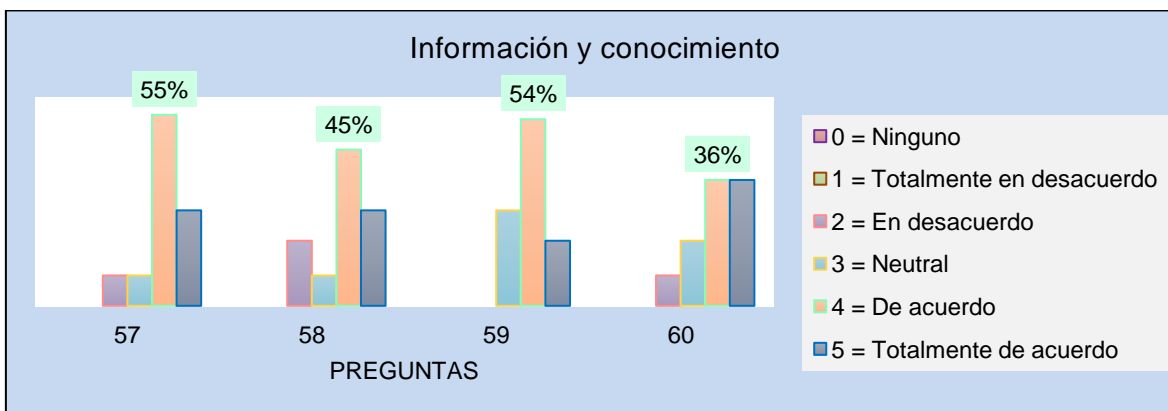


Figura 8. Criterio 6: Información y conocimiento

Nota. Encuesta aplicada pregunta 57-60

### 3.1.1.1 Criterio resultado

En la tabla 14 puede verse la valoración realizada por los encuestados según la escala Likert 5. Se pudo evidenciar que el sub criterio “68 y 69” es el peor valorado ya que sólo un 28% está “totalmente de acuerdo”, y un 28%, “neutral”. El sub criterio con puntaje alto es la “61,63 y 65”, con un 73%, 54% y 64% lo cuales manifestaron “totalmente de acuerdo” y el sub criterio “61” totalmente de acuerdo.

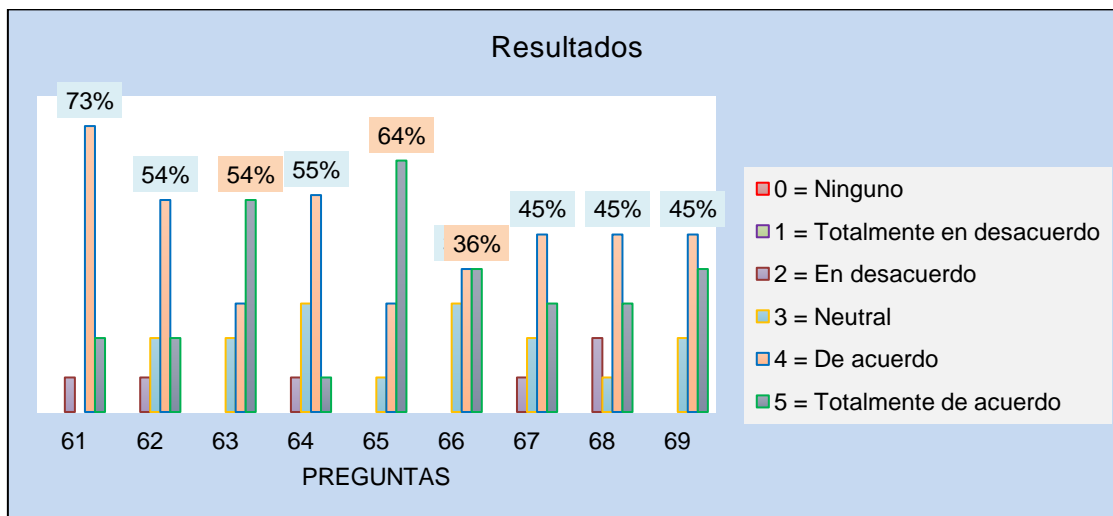
Tabla 14. Valoración de criterios resultados. En %

N°	Criterio 7: Resultados	0 = Ninguno	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Neutral	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
61	¿El nivel satisfacción de los socios se aplicaron en la mejora de procesos y atención eficaz?	0%	0%	9%	0%	73%	19%
62	¿EL nivel participación de los socios a través de comentarios o sugerencias se consideran en la toma de decisiones?	0%	0%	9%	19%	54%	19%
63	¿El desempeño financiero en base a los indicadores asociados a la gestión presupuestaria, contable, entre otros, cumplen con los parámetros establecidos por el órgano regulador de la EPS?	0%	0%	0%	19%	28%	54%
64	¿La evaluación del desempeño de los proveedores y asociados externos ayudan a adquirir equipos de calidad para la atención oportuna a socios?	0%	0%	9%	28%	55%	9%
65	¿Todos los préstamos internos cumplen con los parámetros de la política de crédito y se informan a toda la directiva de la institución?	0%	0%	0%	9%	28%	64%
66	¿Los resultados de indicadores de impacto de los programas inversión, innovación y cuidado del entorno se basan en políticas establecidas en la institución?	0%	0%	0%	28%	36%	36%
67	¿Los resultados de satisfacción, desarrollo y compromiso del personal se utilizan para mejora de funciones, procedimientos?	0%	0%	9%	19%	45%	28%
68	¿Los resultados de dotación de capital humano (cantidad, competencias y permanencia del personal más calificado) ayudan a la mejora continua de los servicios institucionales?	0%	0%	19%	9%	45%	28%
69	¿Un adecuado clima laboral, seguridad y salud ocupacional, bienestar y beneficios para el personal son factores que mejoran la productividad?	0%	0%	0%	19%	45%	36%

Nota. Encuesta aplicada pregunta 61-69

De los resultados obtenidos se evidenció que el SFPS segmento uno del DMQ, atiende a los socios de manera eficaz y cumplen con la normativa impuesta por los organismos competentes para la gestión presupuestaria, el otorgamiento de préstamos e inversiones, cumplen con los parámetros establecidos por la entidad de control para evaluar el desempeño financiero. No obstante se requiere aplicar modificaciones para evaluar el

desempeño de los proveedores y asociados externos, incremento de participación de socios, uso de resultados de satisfacción a clientes internos y externos para mejorar los procesos y el clima laboral.



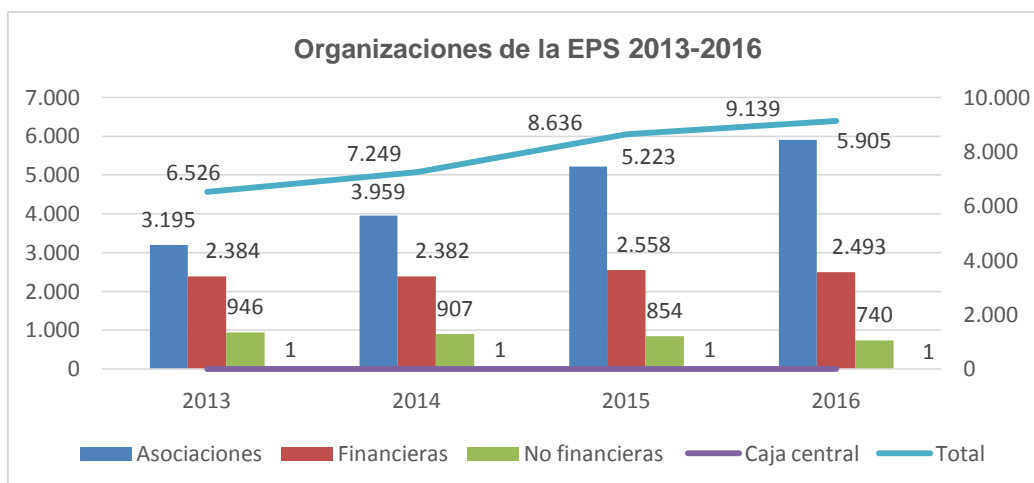
**Figura 9.** Criterio 7: Resultados  
Nota. Encuesta aplicada pregunta 61-69

### 3.1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL ECUADOR

#### 3.1.2.1 *Perspectiva del sector financiero de la EPS*

A finales del 2012 se conoce que en Ecuador existieron 6.016 cooperativas, de este total el 47% son asociaciones, 38% financieras, 15% no financieras y 0,02% a caja central, mientras que al 2013 aumenta a 6.526 instituciones (SEPS, 2013, p. 7).





**Figura 10.** Evolución de las organizaciones del SFPS  
Nota: Tomado de SEPS (2016)

En la figura 10, se observa un crecimiento anual del total de entidades de la EPS, pues, pasó de 6.526 a 9.139 cooperativas entre el período 2013-2016, evidenciando que el sector financiero presenta variabilidad debido a que en el 2014-2016 la cantidad de cooperativas se redujo entre 2.383 y 2.493 con respecto al año anterior del tiempo señalado, siendo la cifra más alta en el año 2015, por consiguiente, las cooperativas financieras tienen mayor nivel de incidencia en comparación con las no financieras.

Por otro lado, el sector financiero de la EPS se distribuyeron alrededor del país, puesto que cuenta con más de 2.437 puntos de atención, incluso el número de socios presentaron una tendencia de crecimiento en el período 2014-2016, pues, pasó de 4.979.243 a 4.980.189 socios que cuentan con un patrimonio promedio de 1.368 millones de dólares.

**Tabla 15.** Sector financiero de la EPS por segmento y activos

Segmento	Entidades	Total de Activos (Millones de dólares)
Segmento 1	27	7.606,60
Segmento 2	38	1.668,20
Segmento 3	83	961,10
Segmento 4	181	444,90
Segmento 5	342	120,00
Mutualista	4	891,10

Nota: Tomado de SEPS (2016)

De acuerdo a la tabla 15 se evidenció que a octubre del 2016 el segmento uno cuenta con 7.606,60 millones en activos de un total de 11.691,90 millones, representando el 65%,

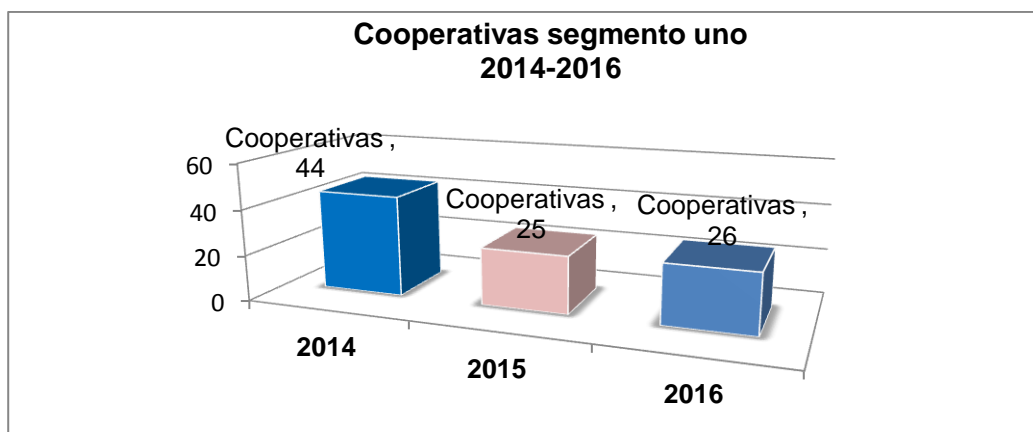
luego se ubicó el segmento dos con 14% de activos, segmento tres con 8% y en menor proporción el segmento 5 con 1% del total de activos. Sin embargo, para el 2018 según boletín informativo del Banco Centran (2018) registró disminución de cooperativas con una cantidad total de 642, debido a que en el 2016 se comenzó los procesos de liquidación y fusión de varias instituciones de la EPS.

Asimismo, estas instituciones se distribuyen por provincias y segmentos, entre estas se encuentra la provincia de Pichincha con 179 entidades del sector financiero de la EPS, Guayas con 131, Tungurahua con 121 organizaciones, y en menor proporción en Galápagos con 3 entidades, denotando mayor prevalencia en el segmento 1. SEPS (2013).

### 3.1.2.1 Análisis del sector cooperativo segmento 1 (nacional)

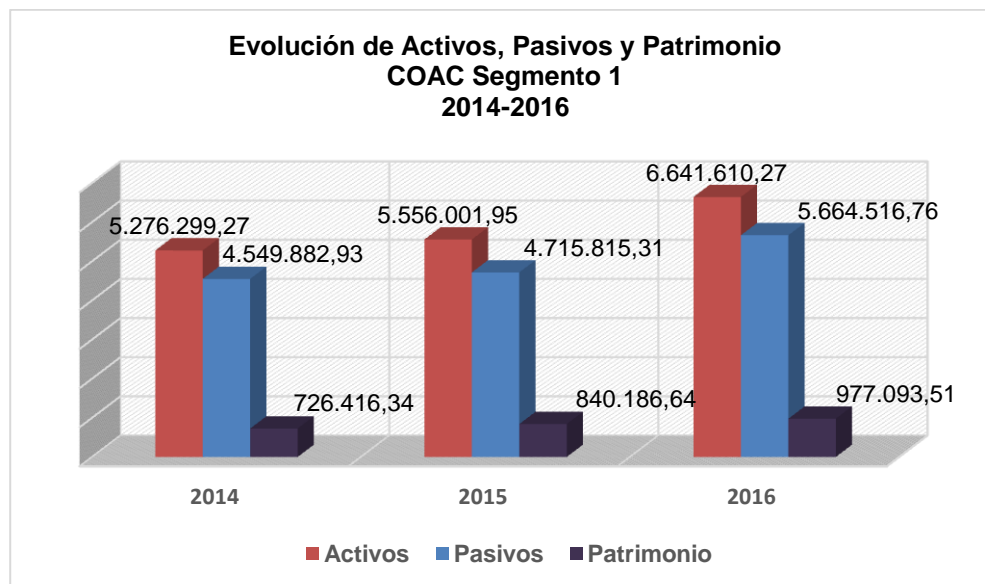
Conforme a los datos emitidos por Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, (2014), se conoce que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera determinó la nueva segmentación de las cooperativas y se aplicó desde el año 2015, dentro de este grupo se encuentra el segmento uno con activos mayores a USD 80'000.000,00; previo a la modificación del código, desde el año 2010 este grupo formaba parte del segmento 4.

A nivel nacional las COAC del segmento 1, presentaron variabilidad debido a que en año 2014 existió 44 cooperativas y con 26 entidades para el 2016, denotando una reducción de número de instituciones pertenecientes a este segmento, posiblemente ocasionado por la implementación de nuevas políticas para segmentar las entidades de la SFPS.



**Figura 11.** COAC Segmento 1  
Nota: Tomado de SEPS (2016)

Por otro lado, durante el período 2014-2016, las cooperativas del segmento 1 mantuvieron una tendencia de crecimiento tanto en activos, pasivos y patrimonio (figura 12).



**Figura 12.** Activo, Pasivo, Patrimonio COAC Segmento 1  
*Nota:* Tomado de SEPS (2016)

Al finalizar el 2014 los activos se ubicaron en USD 5.276.299,27 millones, pasivos de USD 4.549.882,93 millones y con patrimonio de USD 726.416,34 millones para el siguiente año los activos aumentaron en 5%, pasivos 4% y patrimonio 16%. La tendencia de crecimiento se mantuvo para el año 2016, siendo superior a los años anteriores, es decir, tanto activos como pasivos se incrementaron en 20% mientras que patrimonio con 16%, denotando que los pasivos crecieron con cifras altas en relación con el resto de años, específicamente las obligaciones contraídas con el público, ubicándose en USD 5.307.119,032 millones.

Por consiguiente, los ingresos evidenciaron el mismo comportamiento, puesto que el 2014 fue de USD 672.605,52 millones, con crecimiento del 12% y 7% para los siguientes años analizados. En cambio, las ganancias solo aumentaron entre los años 2014 y 2015, mientras que el año 2016 se redujeron en dos puntos porcentuales, llegando a USD 63.834,78 millones, cifra inferior a la del año 2015, lo cual se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. Ingresos y ganancias COAC segmento 1

Segmento Uno	2014	2015	2016
Ingresos	672.605,52	750.008,11	803.291,53
Ganancias	59.867,31	65.268,23	63.834,78

Nota: Adaptado de SEPS (2016)

### 3.1.2.1 Análisis del sector cooperativo segmento 1 (DMQ)

En la provincia de Pichincha el segmento 1 tiene un promedio de intervención del 42% del total nacional, evidenciando que en el 2014 fueron 18 cooperativas, al 2015 disminuyó a 11 entidades y a finales del 2016 se incrementó a 12 organizaciones, denotando un crecimiento del 9% para el mismo año. SEPS (2016). Del número total de instituciones se conoció que la mayor parte están concentradas dentro la ciudad de Quito, esto significa que el período 2014-2016 las cooperativas del segmento 1 representaron el 68% de la provincia de Pichincha.

Por tanto, en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), las cooperativas del segmento 1 al año 2014 se registraron 13 entidades, sin embargo, para el 2015 se redujo a 7 instituciones debido a la nueva segmentación. Al 2016 se evidenció el aumento a 8 cooperativas, es decir, un crecimiento del 14,3% respecto al año anterior (Jaramillo, 2017). En la figura siguiente se observa la evolución del número de cooperativas del segmento 1 del DMQ 2014-2016.

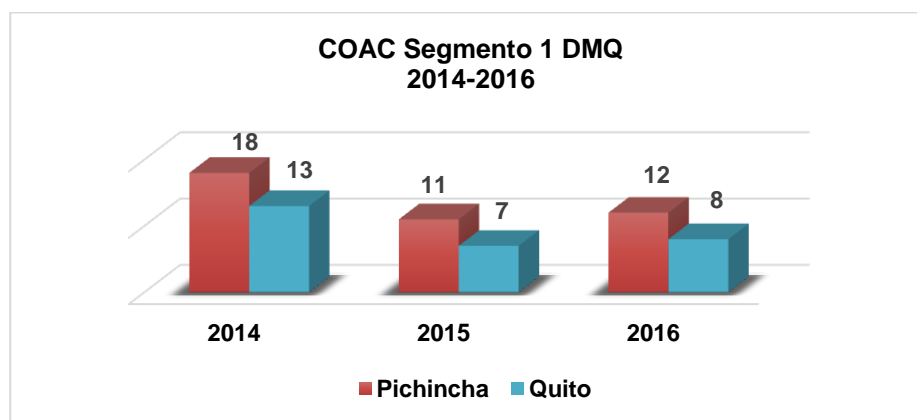


Figura 13. COAC Segmento 1 DMQ

Nota: Tomado de Jaramillo (2017)

En este ámbito, las cooperativas del segmento 1 ubicadas en el DMQ forman parte del crecimiento de la economía del país, denotando que es una de las ciudades principales con mayor cantidad de entidades de este grupo.

### **3.1.3 DESEMPEÑO FINANCIERO**

Para conocer el desempeño de las cooperativas del segmento 1 del DMQ se observó los indicadores financieros determinados por la SEPS (2017), los cuales son: suficiencia patrimonial, calidad de activos, índices de morosidad, eficiencia microeconómica, rentabilidad, intermediación financiera, eficiencia financiera, liquidez, y vulnerabilidad del patrimonio; la descripción y las fórmula se encuentra detallado en el (Anexo IV).

Por tanto para el análisis, se tomó la información emitida por la SEPS (2016), datos de los Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados consolidado de las cooperativas del segmento 1, que pertenecen a la ciudad de Quito durante el período de estudio año 2014-2016, estos datos se presentan en el (Anexo V) y (Anexo VI). Los resultados del cálculo de los indicadores financieros se presentan en la (Tabla 17) y (Anexo (VII)).

Tabla 17. Indicadores financieros COAC segmento 1 – DMQ

NOMBRE DEL INDICADOR	2014	2015	2016
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>			
SUFICIENCIA PATRIMONIAL	814,82%	719,32%	552,56%
<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:</b>			
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS	4,85%	5,46%	6,72%
ACTIVOS PRODUCTIVOS	95,53%	94,96%	93,68%
PASIVO CON COSTO RELACIONADO CON LA PRODUCTIVIDAD	117,24%	117,04%	113,93%
<b>INDICES DE MOROSIDAD</b>			
MOROSIDAD DE CREDITO COMERCIAL PRIORITARIO	0,90%	2,57%	12,01%
MOROSIDAD DE CREDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	4,38%	4,38%	4,30%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	2,08%	3,24%	3,69%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROCREDITO	7,27%	8,59%	11,52%
MOROSIDAD DE LA CARTERA CREDITO PRODUCTIVO	0,00%	0,00%	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO COMERCIAL ORDINARIO	0,00%	0,00%	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO	0,00%	0,00%	0,07%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE INTERES PUBLICO	0,00%	0,00%	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO	0,00%	0,00%	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	5,50%	5,53%	6,56%
<b>EFICIENCIA MICROECONOMICA (OPERATIVA)</b>			
EFICIENCIA OPERATIVA	5,51%	5,38%	0,005%
GRADO DE ABSORCIÓN DE MARGEN FINANCIERO NETO	84,77%	87,33%	91,68%
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE PERSONAL	2,63%	2,41%	0,002%
<b>RENTABILIDAD</b>			
ROE	9,58%	6,38%	0,00%
ROA	1,32%	0,99%	0,001%
<b>INTERMEDIACION FINANCIERA</b>			
INTERMEDIACION FINANCIERA	93,91%	101,49%	75,57%
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>			
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO SOBRE PATRIMONIO PROMEDIO	7,2%	5,0%	0,003%
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO SOBRE ACTIVO PROMEDIO	0,99%	0,78%	0,000%
<b>LIQUIDEZ</b>			
	30,68%	28,74%	32,76%
<b>VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>			
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA SOBRE PATRIMONIO Y RESULTADOS	25,18%	25,00%	26,04%
CARTERA IMPRODUCTIVA SOBRE PATRIMONIO (DIC)	27,59%	26,59%	26,04%
FK	14,35%	15,98%	14,73%
FI	100,38%	100,17%	100,13%
INDICE DE CAPITALIZACION NETO	14,30%	15,95%	14,71%

Nota: Adaptado de SEPS (2016)

- **Suficiencia patrimonial**

En el período analizado (2014-2016), se evidenció que la suficiencia patrimonial de las cooperativas del segmento 1 es óptimo debido a que todas superan el 115%, denotando que no existen pérdidas superiores al capital suscrito, sin embargo, en el 2016 se presenta la cifra más baja con 552,56%.

- **Estructura y calidad de activos**

En el período 2014-2016, se presentaron activos improductivos netos óptimos debido a que son menores al 10%, pero al 2016 se ubican en 6,72 puntos porcentuales. En consecuencia, se deduce que las cooperativas del segmento 1 del DMQ gestionaron los recursos (activos productivos) colocando eficientemente. En cambio, los activos productivos durante este período muestran una relación cercana a 100%, pues, en todos los años analizados superan el 90%, esto significa que las cooperativas tienen una gestión eficiente respecto a la colocación de créditos en el mercado, no obstante para el año 2016, evidencia una leve disminución.

Por otro lado, los pasivos con costo relacionado con la productividad son óptimos, puesto que superan el 95% del nivel determinado, es decir que la relación es alta debido a que en todos los años son mayores al 100%, denotando que existe una adecuada eficiencia para colocar los recursos que se captan.

- **Índices de morosidad**

Durante el período 2014-2016, se conoce que la morosidad de la cartera total tiene un promedio de 5,86%, siendo menor a 7,5% del nivel permitido, denotando que las cooperativas tienen pocos inconvenientes para recuperar la cartera. Sin embargo, en el 2016, se presenta problemas de recuperación por la morosidad en crédito comercial prioritario con 12,1%, así como morosidad en microcrédito con 11,52%; en ambas cuentas las cifras son superiores al nivel permitido.

- **Eficiencia microeconómica**

En el período 2014-2016, la eficiencia operativa se encuentra dentro del 7%, lo que significa que la cooperativa destina un promedio de 3,63% de recursos para la gestión de activos, pero en el 2016 se destina menor cantidad de recursos. En el mismo período, el grado de absorción de margen financiero neto es menor al 95% de nivel permitido, con un

promedio de 87,93%, es decir, que las cooperativas generan ingresos para cubrir los gastos operacionales. Cabe mencionar que el año 2016 se muestra la cifra más alta que el resto de años con 91,68%, a pesar que se encuentra dentro del nivel determinado, se puede presentar inconvenientes sino se establece acciones oportunas para generar suficientes ingresos. En cambio, la eficiencia administrativa de personal tiene un promedio de 1,68%, ubicándose dentro del rango del 7% determinado como nivel óptimo, denotando que en el año 2016 se destinó menor proporción recursos, en personal para gestionar los activos.

- **Rentabilidad**

Para el 2014-2016, la rentabilidad financiera (ROE) tiene un promedio de 5,32%, siendo superior a 2,6% determinado. Denotando que las cooperativas disponen de recursos para cubrir la remuneración de accionistas; sin embargo, en el 2016 se ubica en 0,005%, denotando que en este año las entidades no cuentan con recursos necesarios para cancelar a los accionistas. Por otro lado, el retorno sobre los activos (ROA) presenta un promedio de 0,77% mayor a 0,5% del nivel determinado como óptimo, por consiguiente, las cooperativas generan ingresos para mejorar el patrimonio. Asimismo, en el 2016 se ubica en 0,001% muy debajo de los puntos óptimos, esto quiere decir que las instituciones del segmento 1 no han podido generar suficientes ingresos que ayuden a optimizar el patrimonio.

- **Intermediación financiera**

En el período 2014-2016 se presenta un promedio de 90,32% de intermediación financiera, siendo inferior a 105% del nivel óptimo, denotando poca eficiencia en la colocación de préstamos con respecto a la captación de depósitos a la vista y plazo, pues, los depósitos son mayores a la cartera. Durante el 2014 se presenta los puntos más altos y 2016 la intermediación más baja.

- **Eficiencia financiera**

La eficiencia financiera de intermediación estimado sobre patrimonio más alta, se muestra en el año 2014-2015 con 7,2%-5,0% respectivamente, esto quiere decir que los beneficios por intermediación son eficientes en relación al patrimonio de las cooperativas, pero, en el 2016, sucede lo contrario, pues, se ubica en 0,003%, representando la cifra más baja del periodo analizado. La misma tendencia se presenta en la intermediación estimada sobre



el activo, deduciendo que entre el 2014-2015 los beneficios por intermediación son eficientes en comparación con el activo.

- **Liquidez**

En los años 2014-2016, la liquidez de las cooperativas refleja un promedio de 30,72%, representado una cifra superior a 15% del nivel óptimo, en consecuencia, se deduce que las entidades del segmento 1 tienen mayor capacidad para cumplir con sus obligaciones, tanto efectivo como encaje.

- **Vulnerabilidad del patrimonio**

La cartera improductiva descubierta sobre el patrimonio y resultados más alta se evidencia en el 2016 con 26,04%, denotando que los resultados del ejercicio presentan vulnerabilidad, debido a que no se generaron ingresos esperados ocasionados por el nivel de cartera con potencial incobrable. La cartera improductiva sobre el patrimonio más elevado se muestra en el 2015, año en el que refleja que los resultados del ejercicio de intermediación presentan vulnerabilidad debido a que no se generaron ingresos esperados, ni estímulo para el patrimonio por la cartera con potencial incobrable.

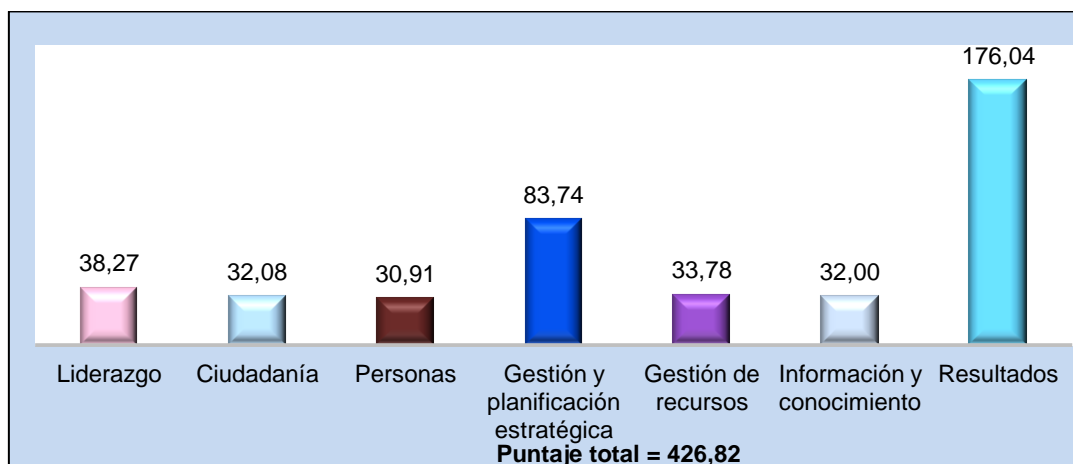
El nivel de compromiso del patrimonio con la entidad (FK) más alto se presenta en el año 2015, pues, se ubica en 15,98%, por consiguiente, el patrimonio relacionado con los beneficios es eficiente debido a que no depende en gran medida de los ingresos no propios de la entidad.

Por otra parte, el cambio de la participación de activos improductivos netos comparados con los activos totales (FI), muestran que en el 2014 se evidencia la cifra de 100,38%, esto quiere decir que las cooperativas reflejan eficiencia en la colocación de sus recursos en activos productivos. En el 2015 se presenta el índice de capitalización neto superior al resto de años con 15,95%, denotando que las cooperativas del segmento 1 tuvieron mayor ganancia a pesar de la variabilidad de los activos en riesgo, pero en el 2016 se mostró un índice menor de 14,71%, esto significa que en ese año las cooperativas tuvieron menor ganancia.

### 3.1.3.1 Efectividad de la gobernanza en el desempeño financiero

El cálculo de la puntuación por criterios y sub criterios dio como resultado un total de 426,86 puntos (figura 14), que representaron una gestión efectiva, lo cual indica que los directivos de las instituciones financieras de SFPS segmento uno de DMQ, han alcanzado que los procesos que se manejan sean efectivos, los objetivos y planes de programas podrán ser cumplidos después de la aplicación de evaluaciones y mejoras.

De manera general, los resultados de cada uno de los criterios y sub criterios evaluados, se pudo interpretar de acuerdo a la (tabla 18) sugerida por la metodología aplicada por RIMISP (2012).



**Figura 14.** Puntaje ponderado por criterios  
*Nota.* Encuesta aplicada pregunta 1-69

**Tabla 18.** Interpretación de puntuaciones gobernanza

Puntuación Total	Tipo de gestión de gobernanza
0-100	Gestión poco sistemática
100-200	Inicio de gestión sistemática
200-300	Gestión sistemática
300-400	Gestión en proceso de mejora continua
<b>Más de 400</b>	<b>Gestión efectiva</b>

*Nota:* Modificado de RIMISP (2012)

Consecuentemente aplicando la técnica de investigación lexicográfica, se pudo indagar en el portal Web de la (SEPS, 2016), sobre la información financiera, del SFPS segmento uno del DMQ durante el período de estudio. Se observó los ratios que conforman cada uno de los indicadores financieros, misma que facilitó el análisis del desempeño financiero, considerados como herramienta importante que estas instituciones manejan para analizar

el desempeño financiero, aplicando la metodología CAMEL. Esta metodología integran los siguientes componentes:

a.- Capital	C
b.- Calidad de Activos	A
c.- Administración	M
d.- Rentabilidad	E
e.- Liquidez	L

Tabla 19. Desempeño financiero del SFPS segmento 1

NOMBRE DEL INDICADOR	2014	2015	2016	PROMEDIO
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL (C)</b>				
SUFICIENCIA PATRIMONIAL	814,82%	719,32%	552,56%	639,98%
<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS (A)</b>				
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS	4,85%	5,46%	6,72%	6,10%
ACTIVOS PRODUCTIVOS	95,53%	94,96%	93,68%	94,29%
PASIVO CON COSTO RELACIONADO CON LA PRODUCTIVIDAD	117,24%	117,04%	113,93%	115,04%
<b>EFICIENCIA MICROECONOMICA (OPERATIVA) (M)</b>				
EFICIENCIA OPERATIVA	5,51%	5,38%	0,005%	1,84%
GRADO DE ABSORCIÓN DE MARGEN FINANCIERO NETO	84,77%	87,33%	91,68%	89,38%
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE PERSONAL	2,63%	2,41%	0,002%	0,88%
<b>RENTABILIDAD (E)</b>				
ROE	9,58%	6,38%	0,00%	3,20%
ROA	1,32%	0,99%	0,001%	0,44%
<b>LIQUIDEZ (L)</b>				
LIQUIDEZ	30,68%	28,74%	32,76%	32,06%

Nota: Adaptado de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2016)

**Capital.** Se observó que la suficiencia patrimonial de las cooperativas del segmento 1 es óptima debido a que todas superan el 115%, denotando que no existen pérdidas superiores al capital suscrito, sin embargo, en el 2016 se presenta la cifra más baja con 552,56%.

**Calidad de Activos.** En el período 2014-2016, se observó activos improductivos netos óptimos debido a que son menores al 10%, pero al 2016 se ubican en 6,10 puntos porcentuales. En consecuencia, se deduce que las cooperativas del segmento 1 del DMQ gestionaron los recursos, los activos productivos durante este período muestran una

relación cercana a 100%, pues, en todos los años analizados superaron el 90%, esto significa que las cooperativas tienen una gestión eficiente respecto a la colocación de créditos en el mercado, no obstante para el año 2016, evidencia una leve disminución.

**Administración.** Se observó que la eficiencia operativa se encuentra dentro del 7%, lo que significa que las instituciones de SFPS destinan recursos para la gestión de activos, pero en el 2016 se destina una menor cantidad de recursos. Se observó que el año 2016 se muestra la cifra más alta con relación a los años anteriores a pesar que se encuentra dentro del nivel determinado por el ente de control, se puede presentar inconvenientes sino se establece acciones oportunas para generar suficientes ingresos. La eficiencia administrativa de personal tiene un promedio de 0,88%, ubicándose dentro del rango del 7% determinado como nivel óptimo, denotando que en el año 2016 se destinó menor proporción recursos, en personal para gestionar los activos.

**Rentabilidad.** La rentabilidad financiera (ROE) tuvo un promedio de 3,20%, para el año 2016 sufrió disminución. En consecuencia en este periodo no tuvieron recursos necesarios para cancelar a los accionistas. Por otro lado el retorno de los activos presentaron un promedio de 0.44% menor al 0,5% del nivel determinado como óptimo, por consiguiente, las cooperativas generaron ingresos para mejorar el patrimonio.

Las cooperativas tuvieron recursos para cubrir la remuneración de accionistas; sin embargo, en el 2016 se ubica en 0,005%, denotando que en este año las entidades no contaron con recursos necesarios para cancelar a los accionistas. Por otro lado, el retorno sobre los activos (ROA) presenta un promedio de 0,44% menor a 0,5% del nivel determinado como óptimo, en el año 2016 se ubica en 0,001% muy debajo de los puntos óptimos, esto quiere decir que las instituciones del segmento 1 no han podido generar suficientes ingresos que ayuden a optimizar el patrimonio.

**Liquidez.** Se observó que los años 2014-2016, la liquidez de las cooperativas reflejaron un promedio de 32,06%, representado una cifra superior a 15% del nivel óptimo, en consecuencia, se deduce que las entidades del segmento 1 en el periodo de análisis tuvieron mayor capacidad para cumplir con sus obligaciones, tanto efectivo como encaje.

Con esta información investigada, se entrelazó los resultados obtenidos de gobernanza aplicados y los resultados del desempeño financiero en el SFPS segmento uno del DMQ

durante el periodo de estudio, con los cual se ha fundamentado que en estas instituciones aplican gobernanza, misma que les permitió mejorar la rentabilidad, liquidez, disminución de la morosidad convirtiendo en instituciones más efectivos y eficientes.

## **3.2 DISCUSIÓN**

En la presente investigación se analizó la gobernanza aplicada y su impacto en las entidades del SFPS del segmento uno del DMQ durante el periodo 2014 – 2016. La importancia de este tema según (Dunn, 2012), se debe a que “permite identificar las acciones que se están llevando para el desarrollo económico con inclusión social y a su vez implementar mejoras a través de modelos efectivos y eficientes” (p14).

Por tanto, se identificó que los elementos de gobernanza que aplicaron los actores de la EPS son liderazgo, ciudadanía, gestión de recursos humanos, gestión y planificación estratégica, gestión de recursos, información y conocimiento y resultados, los mismos que son propuestos por RIMISP (2012) En base a cada uno de los elementos se aplicó una encuesta a las 8 instituciones financieras en el que se demostró que el grupo gestor o equipo directivo aplica el liderazgo a través de la comunicación del direccionamiento estratégico, lo cual permite que todos los trabajadores se involucren y se comprometan al cumplimiento de los objetivos.

De igual manera se da importancia a los socios, pues se toma en cuenta todas las opiniones y sugerencias para una correcta toma de decisiones y para mantener una adecuada imagen corporativa. Respecto al personal, se evidenció que se mantiene un proceso para reclutar personal idóneo, además de aplicar procesos de evaluación de habilidades y capacidades para aportar a la creación de un ambiente favorable, de desempeño y seguro de riesgos. Con esto se da cumplimiento al principio de participación propuesto por (Bureau & Torres, Principles of governance in the 21st century, 2009), que está basado en la cooperación de los actores sociales. La manera en como establecen los objetivos estratégicos y planes de acción es apropiada, tal es así que diseñan planes anuales, plantean metas, actividades, indicadores, actualización de políticas con el propósito de cerciorarse del cumplimiento de los proyectos planteados.

De acuerdo a esto, la (UNESCO , 2002), plantea que es necesario la aplicación de políticas institucionales para alcanzar eficiencia administrativa. En paralelo, se mantiene una gestión eficiente de los recursos controlados a través de presupuestos y aplicación de indicadores que sirven para diagnosticar la situación actual y plantear acciones correctivas.

Por otro lado, existen procedimientos que permiten mantener informado a los clientes internos y externos de cualquier acontecimiento que pase dentro de las empresas y requiera el conocimiento de todos los actores involucrados. Asimismo, las entidades cumplen con toda la normativa pertinente impuesta por los organismos nacionales, de manera que se evite sanciones o se afecte a los socios.

Se determinó aspectos como incentivos para trabajar en equipo, mecanismos de motivación y medición de errores, la realización de estudios de sostenibilidad económica. Si bien es cierto estos criterios son aplicados dentro de las instituciones, existe puntajes bajos en su ejecución, lo cual podría afectar al rendimiento del personal y por ende tener una menor productividad que se traduce en el incremento de gastos y una disminución de ingresos.

Estos resultados permitieron concluir que las entidades del SFPS analizadas, manejan una gestión efectiva, pues el puntaje es de 426,86/ 495 puntos. Esto demuestra que además de pretender alcanzar un adecuado desempeño financiero, involucran al personal de la empresa, por medio de la recepción de ideas, propuestas, comunicación de propósitos que se buscan alcanzar y a su vez transmiten los resultados logrados, para que posteriormente, se implementen mejoras. A la par, mantiene buenas relaciones con los socios para poder cumplir con las necesidades y ofertar servicios óptimos. En este sentido, se cumple con el criterio de (Whittingham, 2010) que plantea que “dentro de la gobernanza se debe interactuar con los actores de la sociedad, buscar la cooperación para alcanzar la eficiencia y efectividad” (p.220).

### **3.3 PROPUESTA DEL MODELO DE GOBERNANZA**

### 3.3.1 GENERALIDADES DE LA PROPUESTA

Las entidades financieras que pertenecen al sector de la EPS trabajan bajo un esquema de gobernanza enfocado en la organización del trabajo desde una perspectiva cooperativa y participativa. En este sentido, la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta demostró, que las cooperativas del segmento 1 desarrollan procesos de gestión efectivos.

El Ministerio de Administración Pública (2014) señala que la gestión y toma de decisiones a tiempo se ve fortalecida por la evaluación constante de las actividades desarrolladas con el fin de implementar mejoras correspondientes, con el objetivo de trabajar de manera integrada para dar cumplimiento a los objetivos institucionales y brindar servicios de calidad al público. Sin embargo, se han detectado algunas respuestas con puntajes bajo sobre los cuales es necesario tomar acciones para potencializar positivamente el funcionamiento de las instituciones del segmento uno del SFPS.

Con el modelo de gobernanza se desarrollarán acciones enfocadas a mejorar los dos criterios en los cuales se consideró importantes para perfeccionar los procesos de gobernanza, estos son: personas, y gestión y planificación estratégica. Dentro del primero se toman en cuenta los siguientes sub-criterios, gestión de personas; desempeño, motivación y reconocimiento; así como calidad de vida y prevención de riesgos. Mientras que en el segundo parámetro mencionado, se pone énfasis en el sub-criterio, gestión de desarrollo económico y financiero.

Es decir, pese a que los resultados de la aplicación de las encuestas expongan la existencia de procesos de gestión efectiva, es fundamental tomar acciones enfocadas a lograr que todas las áreas de las entidades financieras de la EPS laboren de modo integrado dentro de los fundamentos y principios de la gobernanza. Canto (2014) afirma que “el trabajo integrado permitirá trabajar en función de los intereses de los públicos, tanto internos y externos, brindando servicios de calidad” (p.334).

Una vez determinadas las áreas en la que es necesario trabajar dentro del modelo de gobernanza, es importante mencionar los objetivos que se pretende alcanzar.

**Objetivo General:**

- Fortalecer los procesos de gobernanza en las instituciones del segmento uno del SFPS.

**Objetivos Específicos.**

- Incrementar la efectividad en la gestión de personal dentro de las instituciones del segmento uno del SFPS.
- Desarrollar mecanismos que motiven y reconozcan el trabajo del personal que labora en las instituciones del segmento uno del SFPS.
- Implementar acciones enfocadas al bienestar, mejora sostenible de la calidad de vida del personal y en la prevención de riesgos.
- Mejorar los procesos de gestión de desarrollo económico y fomento productivo en las instituciones del segmento uno del SFPS.

**3.3.2 PLAN DE MEJORA****3.3.2.1 Prioridades**

A través del instrumento de recopilación de información aplicado, adaptado de RIMISP (2012) se estableció la puntuación de cada uno de los criterios y sub criterios que conforman la gobernanza, teniendo como resultado fortalezas y áreas de mejora de las entidades financieras EPS segmento 1 del DMQ. Las áreas de mejora son aquellas en las que se registra puntuaciones más bajas, tendiendo así que intervenir en el criterio personas (personal), y gestión y planificación estratégica.

Al respecto, se identificó que en el sub criterio gestión de personal se requiere mejorar el incentivo al trabajo en equipo para el progreso de procesos institucionales. Esto significa que los colaboradores de la mayor parte de empresas cumplen sus actividades de forma individualizada, desempeñando únicamente las funciones y tratándolas como un trámite u obligación. Situación que puede generar conflictos en las relaciones entre trabajadores, incumplimiento de propósitos generales, así como la desvinculación de la empresa.



De acuerdo a esto, es necesario incorporar acciones correctivas que destaquen la necesidad del trabajo cooperativo para alcanzar el desarrollo, crecimiento organizacional y una correcta gestión del personal. El fomento de la comunicación efectiva, la confianza entre todos los actores involucrados en la empresa, permitirá que se trabaje en equipo, se alcance la sinergia y por su puesto los resultados esperados.

Otro de los sub-criterios identificados es el desempeño, motivación y reconocimiento, teniendo como aspecto a mejorar, los mecanismos establecidos para motivar y dar reconocimiento al personal para el desarrollo de sus potencialidades. Este resultado se debe a que en la mayoría de las entidades, los directivos no mantienen un plan motivacional que involucre a todos los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos, no existe agradecimiento público o entrega de premios físicos por el cumplimiento de metas propuestas.

En este sentido, Osorio, Arango y Acosta (2016) afirman que “parte del éxito empresarial depende de la motivación que mantengan los trabajadores para llevar a cabo cada una de las tareas asignadas”(p.23). De allí la necesidad de implementar mecanismos motivacionales que no necesariamente tienen que ser económicos sino que el personal pueda sentirse valorado, tenga lealtad hacia los directivos, la empresa, sienta que el esfuerzo realizado es retribuido y además se le brinde un espacio para el crecimiento personal y profesional.

Dentro del sub-criterio calidad de vida y prevención de riesgos, se encontró que se debe implementar mecanismos de medición para detectar factores que inciden en el bienestar y motivación de trabajadores. Al respecto Camacho y Mayorga (2017) plantea que en la actualidad una mayoría de empresas se han preocupado en capacitar al personal para que cumplan eficientemente sus funciones, la aplicación de evaluaciones de desempeño y se ha dejado de lado aspectos psicológicos que pueden ser diagnosticados a través de la aplicación de test o dialogo entre trabajadores para recoger datos que permitan mejorar las condiciones laborales.

Al tomar en cuenta el bienestar y la motivación del personal, permitirá que los trabajadores mantengan una adecuada conducta laboral, compromiso para cumplir con las planificaciones socializadas, que a su vez se alcanzará la visión. A través de estas

acciones se logrará una correcta gestión de personal que no solo mantendrá una adecuada relación con los compañeros sino también cordialidad, atención y solución de inconvenientes de los clientes.

Finalmente, se detectó que en el sub-criterio gestión de desarrollo económico y fomento productivo, se necesita realizar estudios de sostenibilidad económica para un periodo de 10 años. De acuerdo a los resultados, son pocas las entidades que aplican análisis para poder llegar a mantener un equilibrio entre las condiciones económicas, el medio ambiente y el bienestar social o de los socios.

Es necesario que las instituciones financieras además de velar por el crecimiento económico, tomen en cuenta criterios sociales y ambientales (Vargas & Marrugo, 2015), es decir que las empresas deben interactuar con la sociedad (otras empresas, gobiernos, clientes, proveedores, comunidad en general), para que puedan mantenerse en el mercado financiero. A su vez se tome decisiones considerando actores no solo internos sino también externos; de forma que se proyecten como empresas responsables y sostenibles.

### **3.3.2.2 Acciones de mejora inmediata**

Estas acciones se plantean tomando en cuenta cada uno de los criterios de la gobernanza (tabla 20)

**Tabla 20.** Acciones de mejora inmediata

<b>Liderazgo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de reuniones semestrales y anuales para actualizar los planes a corto plazo, políticas y programas.</li> <li>• Cronograma de seguimiento de aplicación de estrategias y comparación con planificación realizada por equipo directivo de la cooperativa.</li> </ul>
<b>Ciudadanía (Socios)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación de un buzón de sugerencias en área visible para que los socios puedan emitir sus opiniones sobre el servicio recibido.</li> <li>• Revisión mensual del buzón de sugerencias, registrar en base de datos y presentar informe.</li> </ul>
<b>Personas (Personal)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico del desempeño de personal para establecer quien ha cumplido eficientemente y hacer la entrega de un reconocimiento.</li> <li>• Colocación de mensajes de motivación y reflexión en espacios estratégicos y carteleras para que inspiren a los colaboradores a trabajar de forma eficiente.</li> </ul>
<b>Gestión y Planificación Estratégica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar y organizar los documentos de planificación, procedimientos y normativas para emplear en evaluaciones periódicas.</li> <li>• Ordenar de manera cronológicas las actas en las que constan los procesos de planificación estratégica.</li> </ul>
<b>Gestión de Recursos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar mantenimiento de los equipos de acuerdo a la vida útil y uso que se le dé al bien, para evitar contratiempo, especialmente en el área operativa.</li> <li>• Diseñar procedimientos para detectar necesidades de abastecimiento de activos para una correcta gestión de los recursos.</li> </ul>
<b>Información y Conocimiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una base de datos para mantener la información segura y organizar los archivos físicos que sirvan de respaldo.</li> <li>• Implementar políticas y procedimientos para el correcto manejo de la información pública y confidencial de la cooperativa y difusión a interesados.</li> </ul>
<b>Resultados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informe de la evaluación de desempeño para emplearlo en la nueva planificación, establecimiento de metas, reestructuración de procedimientos.</li> <li>• Implementación de medidas de seguridad y salud ocupacional para que el personal mejore su rendimiento laboral.</li> </ul>

*Nota.* Mejoras propuestas a partir de los resultados de investigación

### 3.3.2.3 Líneas de acción

Tabla 21. Líneas de Acción 1

REGISTRO DE LÍNEA DE ACCIÓN 1					
<b>Línea de Acción</b>	Trabajo en Equipo				
<b>Área de Mejora</b>	Gestión de Personal				
<b>Período de Ejecución</b>	Enero – Diciembre 2019				
<b>Responsable Línea de Acción</b>	Área de Recursos Humanos - Áreas de la Institución Financiera				
<b>Actores Internos</b>	Empleados				
<p><b>Descripción de la Línea de Acción:</b> el trabajo en equipo es fundamental para mejorar los procesos que se desarrollan dentro de la institución financiera. Para mejorar la situación que se presenta actualmente dentro de estas entidades es necesario implementar acciones enfocadas en lograr que los trabajadores y áreas trabajen de manera integrada.</p>					
Actividad	Ejecución		Recursos \$		Responsable
	Inicio	Término	Propios	Externos	
1. Capacitar al personal sobre la importancia del trabajo en equipo.	Enero 2019	Marzo 2019	300		Recursos Humanos
2. Plantear metas en cada una de las áreas que se deberán ejecutar por todos los integrantes del equipo.	Abril 2019	Diciembre 2019	100		Jefe de cada Área
3. Una vez al mes programar reuniones de área para medir el cumplimiento de los objetivos programados.	Mayo 2019	Diciembre 2019	100		Jefe de Área
4. Fortalecer los canales de comunicación para la resolución de problemas o diferencias a tiempo.	Junio 2019	Septiembre 2019	100		Jefe de Área
5. Reuniones de los jefes de área una vez al mes para definir las actividades y objetivos que la institución necesita cumplir.	Enero 2019	Diciembre 2019	100		Jefes de Área
<b>Totales USD</b>			700		
Fecha de Seguimiento	Estado de Seguimiento (%)		Observaciones y/o Recomendaciones		
Junio 2019	40%		Es importante que la actividad número 3 tenga un seguimiento mensual para conocer el estado del trabajo en equipo en las diferentes áreas de la institución.		
Diciembre 2019	90% o más				

Nota. Línea de acción propuesta a partir de los resultados de investigación

Tabla 22. Líneas de acción 2

REGISTRO DE LÍNEA DE ACCIÓN 2					
<b>Línea de Acción</b>	Reconocer y potenciar las capacidades del personal				
<b>Área de Mejora</b>	Desempeño, motivación y reconocimiento				
<b>Período de Ejecución</b>	Enero – Diciembre 2019				
<b>Responsable Línea de Acción</b>	Área de Recursos Humanos - Áreas de la Institución Financiera - Dirección				
<b>Actores Internos</b>	Empleados				
<p><b>Descripción de la Línea de Acción:</b> reconocer el desempeño del personal es importante para motivarlo a mejorar sus capacidades dentro de las diferentes labores que realiza para que cumpla con las tareas relacionadas al puesto de trabajo, para beneficio de la institución financiera. Con el propósito de mejorar las condiciones actuales de las empresas financieras de la EPS en relación a este tema es importante emprender procesos para motivar y empoderar a los trabajadores para que brinden el máximo de su capacidad profesional dentro de las responsabilidades asignadas.</p>					
Actividad	Ejecución		Recursos \$		Responsable
	Inicio	Término	Propios	Externos	
1. Desarrollar capacitaciones enfocadas a la motivación laboral.	Enero 2019	Febrero 2019	300		Recursos Humanos
2. Reconocer la labor desarrollada por cada uno de los trabajadores dentro de sus funciones por medio de menciones públicas o personales.	Enero 2019	Diciembre 2019	100		Jefe de Área
3. Elegir una vez cada 3 meses al trabajador destacado y entregarle un reconocimiento económico o simbólico.	Marzo 2019	Diciembre 2019	400		Jefe de Área
4. Realizar reuniones de área enfocadas en conocer las dificultades que los trabajadores experimentan y tomar acciones inmediatas para corregir esas situaciones.	Enero 2019	Diciembre 2019	100		Jefe de Área
5. Colocar al personal en los puestos que corresponden a sus conocimientos y capacidades.	Enero 2019	Diciembre 2019	100		Recursos Humanos
6. Respetar los horarios y cumplir con las normativas laborales conforme a la ley.	Enero 2019	Diciembre 2019	100		Dirección
7. Dar oportunidad a los trabajadores de ascensos y proyecciones profesionales.	Marzo 2019	Diciembre 2019	100		Jefe de Área
<b>Totales</b>			1.200		
Fecha de Seguimiento	Estado de Seguimiento (%)		Observaciones y/o Recomendaciones		
Junio 2019	40%		Es importante observar la periodicidad en la cual se deben cumplir cada una de las actividades para evitar confusiones y cumplir con los objetivos planteados para cada una de las áreas.		
Diciembre 2019	90%				

Nota. Línea de acción propuesta a partir de los resultados de investigación

Tabla 23. Líneas de acción 3

REGISTRO DE LÍNEA DE ACCIÓN 3					
<b>Línea de Acción</b>	Bienestar y motivación				
<b>Área de Mejora</b>	Calidad de vida y prevención de riesgos				
<b>Período de Ejecución</b>	Julio-Septiembre 2019				
<b>Responsable Línea de Acción</b>	Área de Recursos Humanos				
<b>Actores Internos</b>	Empleados				
<p><b>Descripción de la Línea de Acción:</b> el desarrollo de acciones enfocadas en el bienestar, cuidado y motivación al personal de las cooperativas son factores importantes, pues, una estrategia adecuada incide en la mejora de la productividad.</p>					
Actividad	Ejecución		Recursos \$		Responsable
	Inicio	Término	Propios	Externos	
1. Realizar evaluaciones periódicas sobre el ambiente laboral	01 Julio	15 Julio	300		Jefe de RR.HH
2. Establecer medidas o acciones correctivas.	16 Julio	19 Julio	100		Gerente
3. Elaborar un plan de prevención de riesgos	20 Julio	31 Agosto	400		Gerente / Jefe de RR.HH
4. Sociabilizar el plan	02 Septiembre	04 Septiembre	300		Gerente / Jefe de RR.HH
5 Realizar charlas motivacionales.	5 Septiembre	6 Septiembre	500		Jefe de RR.HH
6. Diseñar acciones para lograr el bienestar del personal y prevenir riesgos laborales.	9 Septiembre	27 Septiembre	500		Gerente
7. Elaborar y presentar informe del avance	30 Septiembre	30 Septiembre	50		Supervisor
<b>Totales</b>			2.150		
Fecha de Seguimiento	Estado de Seguimiento (%)		Observaciones y/o Recomendaciones		
19/07/2019	20%		Aplicar indicadores		
27/09/2019	95%		Aplicar indicadores		

Nota. Línea de acción propuesta a partir de los resultados de investigación

Tabla 24. Líneas de acción 4

REGISTRO DE LÍNEA DE ACCIÓN 4					
<b>Línea de Acción</b>	Productividad				
<b>Área de Mejora</b>	Gestión de desarrollo económico y fomento productivo				
<b>Período de Ejecución</b>	Octubre-Diciembre 2019				
<b>Responsable Línea de Acción</b>	Área de Recursos Humanos				
<b>Actores Internos</b>	Empleados				
<p><b>Descripción de la Línea de Acción:</b> la implementación de acciones para el desarrollo económico y fomento productivo resulta relevante debido a que aporta a la rentabilidad y sostenibilidad de las cooperativas.</p>					
Actividad	Ejecución		Recursos \$		Responsable
	Inicio	Término	Propios	Externos	
1 Implementar fortalecimiento socio organizativo a través de gobernanza interna.	01 Octubre	11 Octubre	400		Gerente
2. Realizar y ejecutar programas de formación y fortalecimiento	14 Octubre	18 Octubre	500		Gerente / Jefe de RR.HH.
3 Realizar estudio para identificar mercados, comercializar, bienes y servicios.	21 Octubre	31 Octubre	600		Gerente / Jefe de Marketing
4 Establecer un programa para facilitar acceso a créditos emprendimientos para el siguiente periodo.	04 Noviembre	15 Noviembre	200		Gerente / Jefe Financiero
5 Ejecutar estudio de factibilidad económica y financiera	18 Noviembre	29 Noviembre	500		Gerente / Jefe Financiero
6 Implementar seguimiento técnico de y empresarial del proyecto	02 Diciembre	05 Diciembre	350		Gerente /Supervisor
<b>Totales</b>			2.550		
Fecha de Seguimiento	Estado de Seguimiento (%)	Observaciones y/o Recomendaciones			
31/10/2019	20%	Aplicar indicadores de seguimiento y financieros			
10/12/2019	95%	Aplicar indicadores de seguimiento y financieros			

Nota. Línea de acción propuesta a partir de los resultados de investigación

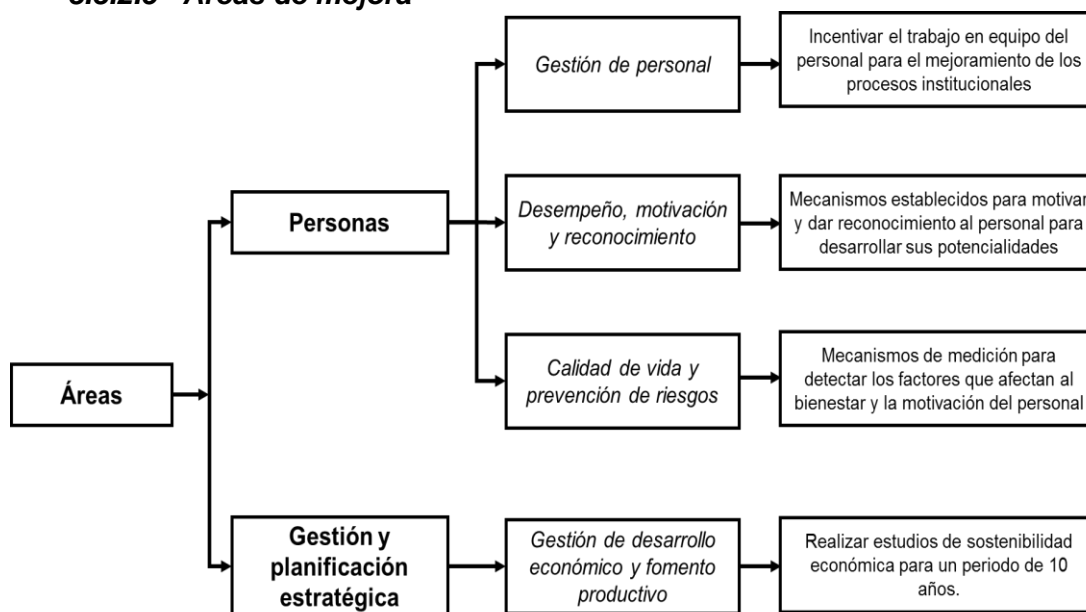
### 3.3.2.4 Resumen del modelo

**Tabla 25.** Resumen del modelo

RESUMEN			
Área de Mejora	Responsable	Línea de Acción	Costo
Gestión de Personal	Área de Recursos Humanos - Jefes de Área de la Institución Financiera	Trabajo en equipo	700.00
Desempeño motivación y reconocimiento	Área de Recursos Humanos – Jefes de Área de la Institución Financiera - Dirección	Reconocer y potenciar las capacidades del personal	1.200,00
Calidad de vida y prevención de riesgos	Área de Recursos Humanos	Bienestar y motivación	2.150,00
Gestión de desarrollo económico y fomento productivo	Área de Recursos Humanos	Productividad	2.550,00
<b>TOTAL</b>			<b>6.600,00</b>

*Nota.* Modelo propuesto a partir de los resultados de investigación

### 3.3.2.5 Áreas de mejora



**Figura 15.** Áreas de mejora

*Nota.* Las áreas corresponden a los resultados de investigación



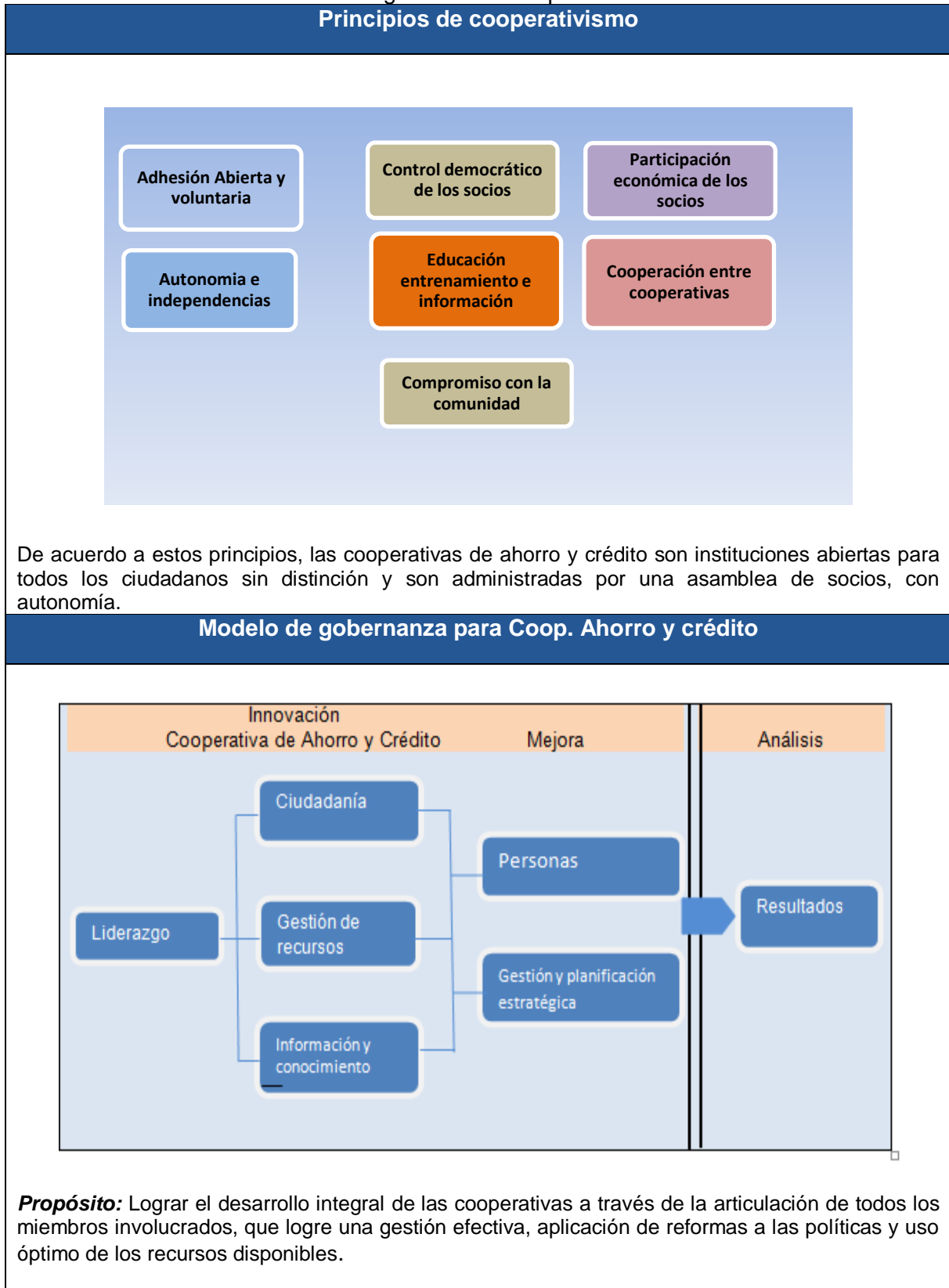
### **3.3.2.6 La Gobernanza Cooperativa**

Las organizaciones cooperativistas son de pertenencia de los socios de mandato democratizada, de calidad jurídica de derecho privado y beneficio mutuo. Las cooperativas en su contexto organizacional, están sujetas a las leyes establecidas y a los valores y principios universalmente establecidos del cooperativismo. Es así como se puede hacer diferencias entre lo que es una empresa capitalista y una empresa cooperativa (Anexo IX).

Según Ley Organica de Economía (2011) en su artículo 21, conceptualiza al sector cooperativo como “asociaciones autónomas de personas que se unen voluntariamente y constituye una empresa de propiedad común, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales” (p. 6).

La Alianza Cooperativa (2015) menciona que en este tipo de empresas, la gobernanza deberá satisfacer los objetivos de la cooperativa, preservar los intereses de los socios y defender el bienestar de cada uno de sus integrantes. Adaptar el modelo de gobernanza en las COAC es de forma voluntaria con la decisión de los responsables de la organización, a fin de que se familiarice con el tema, comprendan su alcance y la mejor forma de implementar (Tabla 26). A demás menciona que las “cooperativas son el mejor modelo para hacer negocio, porque empodera individuos a través de la participación y la propiedad, lo cual hace más atractivo, más productivo, más útil en el mundo contemporáneo. Siendo un reto para alcanzar en pos de la visión 2020” (p.12). Esto implica cambios tales como:

- Aumentar participación de los cooperados
- Modernizar los estatutos
- Seleccionar los mejores dirigentes y gestores
- Valorar los consejos de Administración y Vigilancia
- Incrementar la transparencia sobre los conflictos de interés
- Realizar capacitaciones de gobernanza
- Incrementar responsabilidad sobre los resultados,
- Incrementar el desarrollo económico y fomento productivo resultado que aporta a la rentabilidad y sostenibilidad de las cooperativas.

**Tabla 26.** Desarrollo del modelo de gobernanza cooperativo

### Áreas de mejora para Coop. Ahorro y crédito – segmento 1 DMQ

Criterio	Area de Mejora	Líneas de Acción	Actividad central
Personas	Gestión de Personal	Trabajo en equipo	Capacitación -reuniones
	Desempeño motivación y reconocimiento	Reconocer y potenciar las capacidades del personal	Elección trabajador destacado
	Calidad de vida y prevención de riesgos	Bienestar y motivación	Evaluación- acciones correctivas
Gestión y Planificación estratégica	Gestión de desarrollo y fomento productivo	productividad	Programa de fortalecimiento socio organizativo

Para cumplir con el modelo de gobernanza, las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 deberán enfocarse en las áreas de mejora señaladas en la tabla presente.

### Control y seguimiento

- Verificación de cada uno de los siete indicadores que constan dentro del modelo.
- Establecimiento de plazos de cumplimiento de las planificaciones y verificación posterior de las metas establecidas.
- Comparación de los resultados obtenidos con los propuestos para establecer el grado de cumplimiento.
- Verificar que las capacitaciones a las personas sobre las funciones y motivación para un adecuado clima laboral se hayan ejecutado en el tiempo previsto.
- Comprobar mediante informes la aplicación de evaluación de desempeño y selección del trabajador destacado.
- Revisión de informe de acciones correctivas implementadas para mejorar la calidad de vida y prevención de riesgos.

*Nota.* Resumen de la propuesta de modelo de gobernanza para cooperativas

#### 3.3.2.7 Retos del SFPS en el contexto mundial y nacional

Es importante hacer énfasis a varios retos que se enfrentarán las organizaciones y el SFPS en el contexto mundial y nacional, esto hace que abra varias oportunidades al fortalecimiento y consolidación, para aportar a la construcción de la sociedad más justa y distributivas, más democráticas y participativas en contra de los poderes económicos generadores de pobreza. El gran reto de la EPS está en “avanzar en la consolidación de su modelo de gobernanza, como sector, y de buen gobierno corporativo como organizaciones y empresas de la economía popular y solidaria” (SEPS, 2018, p.16).

## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

De manera general el estudio de la EPS, la revisión de la información del SFPS en la legislación Ecuatoriana y la obtención de datos para el análisis de la gobernanza aplicada por el SFPS segmento uno de la DMQ, en conjunto con el análisis de los indicadores financieros de estas instituciones obtenidos durante el periodo de estudio, y de ser procesada la información, es posible concluir lo siguiente:

La Constitución de la Republica del Ecuador ha definido que el Sistema Financiero Nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidaria, los tres sectores intermedian los recursos del público.

La EPS, es aplicativa e incluyente, no distingue etnia lugar de origen, sexo creencia condición económica estado de discapacidad, identidad cultural y género. Impulsa y fortalece que los actores de la EPS implementen políticas, planifique y ejecute actividades de producción, intercambio y consumo destinadas a lograr el buen vivir. Para ello contarán con normas y entidades de control específico y diferenciado que se encarguen de preservar su seguridad estabilidad transparencia y solidez. Estas entidades se dividen en sector financiero y no financiero definidas por segmentos los cuales están controlados por la SEPS.

El SFPS del segmento uno del DMQ aplican gobernanza bajo criterio de: liderazgo, ciudadanía, personal, gestión y planificación estratégica, gestión de recursos, información y conocimiento; y resultados. Con estos elementos se identificó como puntos fuertes la disponibilidad de información al público, canales de comunicación para socios, información al personal acerca de políticas y procedimientos, elaboración de programas y cumplimiento de normativas, cumplen con los parámetros establecidos por la entidad de control para evaluar el desempeño financiero..

Con la aplicación de la metodología del modelo de gobernanza adoptado de REMISP (2012). Se concluyó que las entidades del SFPS del segmento uno manejan gobernanza efectiva, cuyo puntaje fue de 426,86 puntos, esto significa que mantienen procesos efectivos. Además de involucrar al personal y a los socios para tomar mejores decisiones, realizan evaluaciones para aplicar mejoras y así cumplir con los objetivos planeados. No obstante presentaron puntajes bajos en criterio: personas, y gestión y planificación estratégica.

Al analizar la efectividad de la gobernanza en el desempeño financiero de los actores de la EPS del segmento uno del DMQ durante el período 2014-2016 y al enlazar los indicadores financieros de los años analizados se concluye que hay un mejoramiento tanto en el tratamiento de las cuentas de balance, reflejando principalmente un decrecimiento en el activo, aumento del patrimonio y un decrecimiento de la morosidad, es decir, un mejoramiento de los niveles de cartera vencida. Entonces las instituciones del segmento 1 manejan información financiera bajo los principios, normas emitidas por las entidades de control y aplican gobernanza.

Se planteó un modelo de gobernanza el cual se enfoca en lograr el trabajo coordinado e integrado, tomando en cuenta los requerimientos de clientes internos y externos para ofertar servicios de calidad y el desarrollo económico y financiero. Busca mejorar aspectos del personal relacionados al bienestar y motivación del personal y la aplicación de estudios de sostenibilidad que son aspectos débiles actuales.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

Capacitar a todos los miembros directivos, gerentes y empleados sobre la gobernanza para que puedan dar cumplimiento a objetivos y metas planteados en las planificaciones y se cumpla con las normativas y principios establecidos, se promueva el desarrollo, así como también la motivación del personal de todos los puestos de trabajo, se mantenga proceso de comunicación efectivos que contribuyan a rendir cuentas y transparentar la información.

Mantener el análisis de los indicadores financieros y toma de decisiones basadas en resultados a fin de sustentar una tendencia creciente de los recursos económicos de la empresa, con lo cual lograrán estabilidad en el mercado financiero.

Es necesario que las personas que dirigen la empresa logren el compromiso de los trabajadores y fidelidad de los socios para que puedan mantener las fortalezas detectadas respecto al adecuado liderazgo que se maneja en cada una de las entidades, se continúe tomando en cuenta los criterios de los socios y se los incluya en la implementación de acciones de mejora enfocadas principalmente a los procesos internos.

Implementar actividades y rediseños de procesos en los que se requiera el trabajo en equipo para alcanzar resultados favorables y que superen las expectativas de los directivos, del personal, de los socios y de la comunidad en general. La motivación a los trabajadores es otro aspecto fundamental que se debe mejorar para lograr compromiso para con la empresa.

Monitorear constantemente el modelo de gobernanza propuesto ya que contiene las prioridades, principales acciones y líneas de acción basadas en los resultados obtenidos en la investigación, y de esta manera se puedan fortalecer los procesos de gobernanza en las instituciones del SFPS.

Continuar en la consolidación de su modelo de gobernanza, como sector, y de buen gobierno corporativo como organizaciones y empresas de la economía popular y solidaria, para aportar a la construcción de la sociedad más justa y distributivas, más democráticas y participativas en contra de los poderes económicos generadores de pobreza.

## Referencias Bibliográficas

- Alianza Cooperativa, Internacional. (2015). *Gobernanza Cooperativa apta para construir resiliencia*. Obtenido de <https://www.ica.coop/sites/default/files/basic-page-attachments/ica-governance-paper-es-1523685020.pdf>
- Arango, M. (2006). *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. (N, Ed.) Bogotá: NSB.
- Arias, F. G. (2012). *Proyectos de Investigación*. Caracaz: Epistime.
- Arruda, M. (2004). ¿Qué es la Economía Solidaria? . *Dialnet*, II(7), 75.
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Boletín de Economía Popular y Solidaria Trimestral de Enero a Marzo 2018*. Quito: Dirección Nacional de Inclusión Financiera .
- Benecke, D. W. (2012). *Economía Social de Mercado* (Vol. 5). (Flacso, Trad.) Quito.
- Bondone, C. A. (Febrero de 2012). *Teoría de la moneda (Crisis de las teorías monetarias-financieras)*. Buenos Aires : CB. Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de [http://www.carlosbondone.com/pdf/Teoria\\_de\\_la\\_Moneda\(Carlos\\_Bondone\).pdf](http://www.carlosbondone.com/pdf/Teoria_de_la_Moneda(Carlos_Bondone).pdf)
- Bureau, R., & Torres, C. (2009). *Principles of governance in the 21st century*. Cusco: Centro Bartolomé de las Casas. Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNPAN/UNPAN011842.pdf>
- Camacho, A., & Mayorga, D. (2017). Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social. *Revista Prolegómenos - Derechos y valores*, 149-172.
- Canto, R. (2014). Gobernanza y Democracia. *Gestión y política Pública*, 333-374.
- Caraggio Economía. (2009). *Notas de Aclaracion Conceptual Economía Popular y Solidaria, Ecuador*. Obtenido de Caraggio Economía: <https://www.coraggioeconomia.org/>
- Caraggio, J. L. (21 de julio de 2010). La Economía Social y Solidaria como Estrategia de Desarrollo en el contexto de la Integración Regional Latinoamericana. Quito, Ecuador. Obtenido de [https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/ponencia\\_jlc.pdf](https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/ponencia_jlc.pdf)
- Caraggio, J. L.-L. (2016). *Economía Social y Solidaria*. Buenos Aires.
- Cardoso, G., Bermeo, E., & Fresa, M. ( 2012). *Ecuador: Economía y finanzas populares y solidarias para el Buen Vivir*. Quito: Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria - PNFPEES.
- Carrillo, A. (2005). *Gobernanza*. Madrid: Instituto de administracion Publica.
- Catanni, A., Caraggio, J. L., & Sarria Icaza, A. (2004). *La otra Economía*. (L. V. Leite, Trad.) Brasil: Altamira.

- Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP). (2012). *Metodología para la Aplicación del Modelo de Gobernanza Territorial*. Recuperado el 7 de 3 de 2018, de <https://rimisp.org/publicaciones-documentos>
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *La gobernanza Europea*. Bruselas : Comisión de las Comunidades Europeas.
- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2008). *Constitución de la Republica del Ecuador*. Monticristi, Manabí, Ecuador. Obtenido de CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6716.pdf>
- CORDES. (2018). *Análisis sobre el sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito Ecuador*. Quito.
- Dunn, W. (2012). *Public Policy Analysis: An Introduction* (Quinta ed.). Nueva York : Routledge.
- El Telégrafo . (27 de Agosto de 2014). Desde 2012 se han cerrado 2 bancos y 8 cooperativas por problemas de liquidez. pág. 4.
- Freitas, E. (2014). *Gobernanza Cooperativa*. Brasil: Unimed.
- Guerra, P. (2010). *La Economía Solidaria en Latinoamérica*. Montevideo. Obtenido de [http://base.socioeco.org/docs/la\\_economia\\_solidaria\\_en\\_latinoamerica\\_p\\_guerra.pdf](http://base.socioeco.org/docs/la_economia_solidaria_en_latinoamerica_p_guerra.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. CDMX: McGraw Hill.
- Institut the Sur la guveernace. (Agosto de 2003). *Principles for Good Governance in the* 21. Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNPAN/UNPAN011842.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). *Reporte de pobreza y desigualdad*. Quito: INEC.
- Jaramillo, O. (2017). *San Roque: Transiciones económicas cooperativas motivadas por indígenas urbanos en Quito*. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales .
- Jorquera, D. (2011). *Gobernanza para el desarrollo local*. Santiago: Rimisp.
- (2001). *La gobernanza Europea*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas. Obtenido de <http://www.bioeticanet.info/documentos/GobernanzaEuropea01.pdf>
- Laswell, H., & Lerner, D. (1951). *The Policy Scientist of Democracy: The Discipline*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/James\\_Farr4/publication/259371370\\_The\\_Pol](https://www.researchgate.net/profile/James_Farr4/publication/259371370_The_Pol)



icy\_Scientist\_of\_Democracy\_The\_Discipline\_of\_Harold\_D\_Lasswell/links/5726346f08ae262228b20d3e.pdf

- Marconi, R. (2014). *El milagro de inclusión financiera*. Bolivia: ISBN.
- Maytz, R. (2001). *Nuevos Desafíos de la Teoría del Governance*. Múnich : Instituto Max-Planck. Recuperado el 24 de Junio de 2018, de <http://www.aneas.com.mx/wp-content/uploads/2015/07/GobernabilidadFR.pdf>
- Ministerio de Administración Pública. (2014). *Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional*. República Dominicana: Publicaciones MAP.
- Monteagudo, B. (Abril de 2017). *Gobernanza en la Administración Pública*. Recuperado el 10 de Marzo de 2018, de *Gobernanza en la Administración Pública*: [http://www.fise.gob.pe/pags/PublicacionesFISE/Gobernanza\\_Administracion\\_Publica.pdf](http://www.fise.gob.pe/pags/PublicacionesFISE/Gobernanza_Administracion_Publica.pdf)
- Osorio, K., Arango, A., & Acosta, E. (2016). La motivación como un factor clave del éxito en las organizaciones modernas. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 22-35.
- Palan, Z. (1993). *Economía Popular*. Quito: Centro de Investigaciones. Obtenido de [https://www.flacso.edu.ec/biblio/shared/biblio\\_view.php?bibid=124026&tab=opac](https://www.flacso.edu.ec/biblio/shared/biblio_view.php?bibid=124026&tab=opac)
- Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fedeupel.
- Perdomo, G., Arias, J., & Lozada, N. (2013). Análisis de las políticas públicas de desarrollo empresarial e innovación desde la perspectiva de la nueva gestión pública y la gobernanza: caso Barcelona activa - incubadora de empresas. *Perfil de Coyuntura Económica* , 173-197.
- Porrás, A. (2014). *Acción del Gobierno gobernabilidad, gobernanza*. Madrid: Trota.
- QuestionPro. (2017). *Que es escala de Likert*. Obtenido de *Que es escala de Likert*: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- Razeto, L. (1993). *Economía Popular y Solidaria* (primera ed.). (U. N. Civilización, Ed.) Chile: Bueno Aires.
- Razeto, L. (2006). *Construir una teoría de la economía solidaria*. Barquisimeto: Escuela Cooperativa "Rosario Arjona".
- Registro Oficial 444. (10 de mayo de 2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de [http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/LOTAIP\\_Anexos/Lit\\_A/lit\\_a2/7\\_ley\\_organica\\_de\\_economia\\_popular\\_y\\_solidaria.pdf](http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/LOTAIP_Anexos/Lit_A/lit_a2/7_ley_organica_de_economia_popular_y_solidaria.pdf)

- Rivas, L., Trujillo, M., & Lambarry, F. (2015). La gobernanza. Conceptos, tipos, e indicadores internacionales: Los retos para México. *Revista ResearchGate*, 573-597. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/291970440\\_La\\_gobernanza\\_Conceptos\\_tipos\\_e\\_indicadores\\_internacionales\\_Los\\_retos\\_para\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/291970440_La_gobernanza_Conceptos_tipos_e_indicadores_internacionales_Los_retos_para_Mexico)
- Salinas, P. (2010). *Metodología de la investigación científica*. Mérida: Universidad de los Andes.
- Sánchez, Á. (2006). *Análisis crítico de la estructura orgnizacional en las organizaciones financieras cooperativas colombianas (OFCC)*. Berlín: Freie Universität Berlín.
- SENPLADES. (24 de Agosto de 2015). Economía Popular y Solidaria un eje clave al sistema económico. *Revista de Análisis de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*(8), 16. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/CHAKANA8.pdf>
- Soto, M. (2008). *Financiera Rural, influencia en dispersoras e intermediarios financieros rurales, zona centro del Estado de Veracruz*. CDMX: UNAM.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria . (31 de Diciembre de 2017). *Informe de la Economía Popular Y Solidaria*. Recuperado el 15 de Marzo de 2018, de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Boletín%20de%20Coyuntura%20No.%203.pdf/c97beeec-2f52-42b5-83b0-2caa9a07fe91>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (mayo de 2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)*. (R. O. 444, Ed.) Recuperado el 15 de mayo de 2018, de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Octubre de 2012). *Boletín coyuntura 1: El Sector Económico popular y solidario en el Ecuador*. Obtenido de [http://www.seps.gob.ec/publicaciones?cat=BOLETINES\\_COYUNTURA](http://www.seps.gob.ec/publicaciones?cat=BOLETINES_COYUNTURA)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). *Estudios sobre la Economía Popular y Solidaria* (PRIMERA ed.). Quito, Quito, Ecuador: ISBN.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (12 de Septiembre de 2014). *Nueva Segmentación Sector Financiero Popular y Solidario*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2018, de <http://www.seps.gob.ec/noticia?nueva-segmentacion-sector-financiero-popular-y-solidario>

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Análisis de coyuntura del Sector Financiero Popular y Solidario*. Quito: Boletín SEPS.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (31 de Diciembre de 2016). *Catastros del Sector financiero*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/estadistica?boletines-financieros-mensuales>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Economía Popular y Solidaria Historias y prácticas de fortalecimiento* (Primera ed.). Quito: Boletín 4.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). *Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros* (Primera ed.). Quito: Version 1.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Abril de 2018). *Boletín Trimestral I*. Obtenido de [http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Bolet%C3%ADn%20trimestral%2024\\_04\\_2013\\_final.pdf/68b53d50-3a0d-461a-8bd9-bbad0c5589a6](http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Bolet%C3%ADn%20trimestral%2024_04_2013_final.pdf/68b53d50-3a0d-461a-8bd9-bbad0c5589a6)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). *Jornada Supervisión de Economía Popular y Solidaria*. VII Jornada. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->
- Superintendencia Economía Popular y Solidaria . (2018). *Formas de organización de la Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?las-formas-de-organizacion-de-la-economia-popular-y-solidaria>
- UNESCO . (2002). *La gobernabilidad democrática en el México*. París : Gestión de las Transformaciones Sociales. Obtenido de <http://www.aneas.com.mx/wp-content/uploads/2015/07/GobernabilidadFR.pdf>
- Vargas, I., & Marrugo, L. (2015). La responsabilidad social empresarial como criterio orientador para la sostenibilidad y la ética de las actividades del sector bancario. *Revista Jurídicas*, 12, 42-57.
- Whittingham, M. (2010). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve? *Revista Scielo*(2), 219-235.

## Anexos

### Anexo I. Modelo de encuesta

#### FORMULARIO DE ENCUESTA

<p><b>Objetivo:</b> Conocer el criterio de los miembros de las de las instituciones financiera de la EPS del segmento uno sobre la situación actual respecto al criterio de la gobernanza. La información proporcionada será confidencial y utilizada únicamente para enriquecer el proyecto de investigación de la <i>Facultad de Ciencias Administrativas de la EPN</i>, por lo que le solicitamos responder con total libertad.</p>							
Fecha (D/M/A): _____ Encuestador (siglas): _____ Código (Interno): _____							
<p><b>Información general:</b></p> <p>0. Nombre de la Cooperativa: _____</p> <p>1. Nombre del encuestado: _____ Cargo _____</p> <p>2. Mando: <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo</p>							
<p><b>Información específica:</b></p> <p><b>INSTRUCCIONES:</b> Señale con una X, la alternativa que más se aproxime a su opinión.</p> <p><b>Parámetros</b></p> <p>La escala de medición expuesta para la ponderación de cada pregunta consta de 5 niveles, siendo 0 la calificación más baja y 5 la más alta:</p> <p>0: Ninguno 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Neutral 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo</p>							
<b>N°</b>	<b>Criterio 1: Liderazgo</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	¿La directiva comunica la misión, visión, valores y principios a todo el personal?						
2	¿El equipo directivo comunica metas y establece acciones para medir el desempeño institucional?						
3	¿La directiva toma en cuenta la información sobre el desempeño de la institución para mejorar la efectividad?						
4	¿La directiva realiza coordinación público-privada en el que se formulan y actualizan las políticas, planes y programas incluyendo los aspectos financieros?						
5	¿Las estrategias de Gobierno implementadas en la institución financiera de la Economía Popular y Solidaria ayudan a mejorar la capacidad económica y financiera?						
6	¿La directiva implementa políticas y estrategias conforme a lo establecido por el Gobierno?						
7	¿La directiva implementa mecanismos adecuados para rendición de cuentas?						
8	¿La información que se genera dentro de institución está disponible para los colaboradores, socios, entre otros?						
9	¿El equipo directivo estimula el comportamiento ético del personal y control del uso de recursos?						
	<b>Criterio 2: Ciudadanía (Socios)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10	¿Se toma en cuenta la opinión de los socios para toma de decisiones?						
11	¿Se implementa mecanismos o canales de comunicación adecuado para informar a los socios?						
12	¿Se promueve, incentiva y asegura la participación de los socios más allá de las obligaciones normativas?						
13	¿Se aplica mecanismos adecuados para medir la percepción de los socios sobre los servicios prestados en la institución?						
14	¿Se aplica procedimientos ordenados y adecuados para medir y utilizar la						

	información sobre satisfacción de los socios en la mejora continua de servicios?						
15	¿Se establece procedimientos idóneos para gestionar quejas, reclamos y sugerencias?						
16	¿La gestión de la identidad e imagen de la institución logra un adecuado posicionamiento y percepción en los socios y ciudadanía en general?						
	<b>Criterio 3: Personas (Personal)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17	¿El proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal se relaciona con los requerimientos institucionales?						
18	¿La coordinación de tareas o actividades a ejecutar por el personal son conforme a objetivos, planes y metas?						
19	¿Se incentiva el trabajo en equipo del personal para el mejoramiento de los procesos institucionales?						
20	¿Se establecen mecanismos idóneos para informar al personal sobre las decisiones, políticas, procedimientos a implementar?						
21	¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño de personal de la institución?						
22	¿Los mecanismos establecidos para motivar y dar reconocimiento al personal permiten desarrollar sus potencialidades?						
23	¿La Cooperativa reconoce al ser humano como sujeto y fin de acuerdo a lo establecido por la Ley de Economía Popular y Solidaria?						
24	¿Se planifica capacitaciones al personal para mejorar sus habilidades?						
25	¿Se implementan mecanismos de medición para detectar los factores que afectan al bienestar y la motivación del personal?						
26	¿Los funcionarios participan activamente en la identificación y mejora de las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad?						
27	¿Se implementan adecuaciones para mejorar las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad del personal?						
	<b>Criterio 4: Gestión y planificación estratégica</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
28	¿El proceso de planificación se desarrolla anualmente conforme al direccionamiento estratégico de la institución?						
29	¿Se establece mecanismos adecuados para la planificación institucional?						
30	¿La formulación y actualización de políticas, planes y programas incluyendo sus aspectos financieros se desarrollan anualmente?						
31	¿Los objetivos, metas e indicadores de los planes, y actividades específicas se definen anualmente?						
32	¿El seguimiento/control de las políticas, planes y programas ayudan a definir acciones correctivas?						
33	¿Se establece la dirección estratégica anualmente para el desarrollo institucional?						
34	¿Se establecen mecanismos para aprobar políticas institucionales y monitorea su cumplimiento?						
35	¿Se desarrollan planes de acción necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales?						
36	¿Se recopila, analiza, evalúa y discute la información recopilada del cumplimiento de la planificación?						
37	¿Los lineamientos y políticas establecidas para la toma de decisiones sobre inversiones se cumplen a cabalidad?						
38	¿Se aplican procedimientos adecuados para la toma de decisiones efectiva sobre inversiones?						
39	¿Se realizan evaluaciones económicas-financieras sobre la factibilidad de la inversión?						
40	¿Se realizan evaluaciones anuales a través de indicadores de solvencia, rentabilidad y liquidez?						
41	¿Se desarrolla planes para la gestión de riesgos financieros?						
42	¿Se estructura planes de contingencia para asegurar los ahorros de los depositantes?						
43	¿Se realiza estudios de sostenibilidad económica para un periodo de 10 años?						
44	¿Se planifica acciones en relación a normativas internas de la institución?						

45	¿Se realiza revisiones periódicas sobre los aspectos determinados en el Código Orgánico Monetario y Financiero para gestionar de forma estratégica los procedimientos internos y toma de decisiones?						
46	¿Se realizan evaluaciones financieras periódicamente para mejorar la gestión y planificación estratégica?						
47	¿Se implementación evaluaciones para identificar los riesgos a los cuales está expuesta la cooperativa?						
48	¿Los mecanismos de evaluación de la gestión financiera se aplican conforme a las disposiciones generales de la normativa vigente?						
	<b>Criterio 5: Gestión de recursos</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
49	¿Se implementa un plan para la gestión de tecnología de información y comunicación que sirve de referencia para los desarrollos actuales y futuros?						
50	¿Se aplica un plan adecuado de mantenimiento de equipos?						
51	¿Se aplica procedimientos adecuados para la generación de recursos disponibles?						
52	¿Se aplica procedimientos formalizados para gestionar los recursos del presupuesto?						
53	¿Los procesos contables cuentan con indicadores que permiten verificar su pertinencia y cumplen las normas y leyes asociadas?						
54	¿Se aplica mecanismos para identificar las necesidades y planificar la adquisición de bienes y servicios?						
55	¿La adquisición de bienes ayuda a mejorar los servicios de manera eficaz?						
56	¿Se aplican indicadores claves de desempeño para seleccionar los proveedores de forma oportuna?						
	<b>Criterio 6: Información y conocimiento</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
57	¿Se implementa procedimientos efectivos para recopilar, analizar, y evaluar la información de resultados del desempeño institucional para diseñar planes de mejora?						
58	¿Se equilibra el conocimiento y la experiencia en la integración del personal a la institución?						
59	¿Se establece políticas y procedimientos para formalizar y documentar el conocimiento organizacional?						
60	¿Se establece procedimientos oportunos para divulgar y divulga y utilizar el conocimiento organizacional?						
	<b>Criterio 7: Resultados</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
61	¿El nivel satisfacción de los socios se aplicaron en la mejora de procesos y atención eficaz?						
62	¿EL nivel participación de los socios a través de comentarios o sugerencias se consideran en la toma de decisiones?						
63	¿El desempeño financiero en base a los indicadores asociados a la gestión presupuestaria, contable, entre otros, cumplen con los parámetros establecidos por el órgano regulador de la EPS?						
64	¿La evaluación del desempeño de los proveedores y asociados externos ayuda a adquirir equipos de calidad para la atención oportuna a socios?						
65	¿Todos los préstamos internos cumplen con los parámetros de la política de crédito y se informan a toda la directiva de la institución?						
66	¿Los resultados de indicadores de impacto de los programas inversión, innovación y cuidado del entorno se basan en políticas establecidas en la institución?						
67	¿Los resultados de satisfacción, desarrollo y compromiso del personal se utilizan para mejora de funciones, procedimientos?						
68	¿Los resultados de dotación de capital humano (cantidad, competencias y permanencia del personal más calificado) ayudan a la mejora continua de los servicios institucionales?						
69	¿Un adecuado clima laboral, seguridad y salud ocupacional, bienestar y beneficios para el personal son factores que mejoran la productividad?						

**Gracias por su colaboración**

## Anexo II. Puntuaciones por criterio, sub-criterio y ponderaciones

Criterio	Sub-criterio	Ítems	Ponderador	Puntuación
<b>1</b>			<b>40</b>	
Liderazgo	Liderazgo equipo directivo	3		0,89
	Gestión de alianzas y colaboradores	3		0,89
	Gestión de transparencia, rendición de cuentas y supervigilancia	3		0,89
<b>2</b>			<b>40</b>	
Ciudadanía	Gestión de participación y satisfacción de los socios.	6		0,67
	Gestión de la identidad e imagen institucional.	1		4,00
<b>3</b>			<b>40</b>	
Personas	Gestión de personal	4		0,50
	Desempeño, motivación y reconocimiento.	3		0,67
	Capacitación y desarrollo.	1		2,00
	Calidad de vida y prevención de riesgos.	3		0,67
<b>4</b>			<b>95</b>	
Gestión y planificación estratégica	Planificación estratégica y control de gestión.	5		0,57
	Planificación y ordenamiento.	2		1,43
	Gestión de la información-	2		1,43
	Gestión de inversiones.	4		0,71
	Gestión de desarrollo social.	1		2,86
	Gestión de desarrollo económico y fomento productivo.	5		0,57
Programas de cooperación.	2	0,95		
<b>5</b>			<b>40</b>	
Gestión de recursos	- Administración, soporte, y asesoría de tecnologías.	2		1,33
	- Gestión de recursos financieros.	3		0,89
	Gestión de proveedores y asociados.	3		0,89
<b>6</b>			<b>40</b>	
Información y conocimiento	Información para evaluación de la gestión institucional.	2		2,00
	Gestión del conocimiento organizacional.	2		2,00
<b>7</b>			<b>200</b>	
Resultados	Satisfacción de los socios.	2		4,00
	Desempeño financiero.	1		8,00
	Calidad de proveedores.	1		8,00
	Desempeño e impacto.	2		4,00
	Satisfacción del personal	3		2,67
<b>Total</b>		<b>69</b>	<b>495</b>	

## Anexo III. Interpretación de la puntuación

Puntuación Total	Tipo de gestión de gobernanza	Interpretación
0-100	Gestión poco sistemática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmadura</li> <li>• Implementación parcial</li> <li>• Falta de plan estratégico</li> <li>• Falta de indicadores en la mayoría de procesos.</li> <li>• Ausencia de resultados de comprobación.</li> </ul>
100-200	Inicio de gestión sistemática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con algunos requerimientos.</li> <li>• Evaluación de pocas iniciativas o acciones.</li> <li>• Implementación parcial</li> <li>• Existen pocos indicadores.</li> <li>• Los indicadores de gestión se aplicaron recientemente.</li> <li>• Los resultados de comprobación son escasos.</li> </ul>
200-300	Gestión sistemática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe acciones y prácticas de la gestión de gobernanza.</li> <li>• Responde a los requerimientos.</li> <li>• Falta cubrir en su totalidad las acciones.</li> <li>• La mayoría de procesos tienen indicadores.</li> <li>• Evidencia resultados positivos.</li> </ul>
300-400	Gestión en proceso de mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta al cumplimiento de criterios de gobernanza.</li> <li>• Gestión sistematizada.</li> <li>• Poseen mecanismos de evaluación.</li> <li>• La mejora es permanente.</li> <li>• Los indicadores muestran resultados positivos de los últimos 3 años.</li> </ul>
Más de 400	Gestión efectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos efectivos.</li> <li>• Cumplimiento eficaz de objetivos.</li> <li>• Implementación de evaluación y mejora.</li> <li>• Se puede utilizar herramientas sofisticadas como Modelos de Excelencia.</li> </ul>



## Anexo IV. Descripción de indicadores financieros

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULAS
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>		
SUFICIENCIA PATRIMONIAL	Mide el nivel de cobertura de la entidad ante posibles riesgos	$(\text{PATRIMONIO} + \text{RESULTADOS}) / \text{ACTIVOS INMOVILIZADOS}$
<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:</b>		
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS	Mide el nivel de participación de activos improductivos netos en activos totales	$\text{ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS} / \text{TOTAL ACTIVOS}$
ACTIVOS PRODUCTIVOS	Mide la calidad de activos que generan rendimiento	$\text{ACTIVOS PRODUCTIVOS} / \text{TOTAL ACTIVOS}$
PASIVO CON COSTO RELACIONADO CON LA PRODUCTIVIDAD	Mide el uso eficiente de pasivos para generar productividad	$\text{ACTIVOS PRODUCTIVOS} / \text{PASIVOS CON COSTO}$
<b>ÍNDICES DE MOROSIDAD</b>		
MOROSIDAD DE CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO	Mide el nivel de incumplimiento de pago	$(\text{CARTERA COMERCIAL PRIORITARIO VENCIDA} + \text{CARTERA COMERCIAL PRIORITARIO NO DEVENGADA POR INTERESES}) / \text{CARTERA BRUTA COMERCIAL}$
MOROSIDAD DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	Mide el nivel de incumplimiento de pago	$(\text{CARTERA CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA} + \text{CARTERA CONSUMO PRIORITARIO NO DEVENGADA POR INTERESES}) / \text{CARTERA BRUTA CONSUMO}$
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO	Mide el nivel de incumplimiento de pago	$(\text{CARTERA INMOBILIARIA VENCIDA} + \text{CARTERA INMOBILIARIA NO DEVENGADA POR INTERESES}) / \text{CARTERA BRUTA INMOBILIARIO}$
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROCRÉDITO	Mide el nivel de incumplimiento de pago	$(\text{CARTERA MICROCRÉDITO VENCIDA} + \text{CARTERA MICROCRÉDITO NO DEVENGADA POR INTERESES}) / \text{CARTERA BRUTA MICROCRÉDITO}$
MOROSIDAD DE LA CARTERA CRÉDITO PRODUCTIVO	Mide el nivel de incumplimiento de pago	$(\text{CARTERA PRODUCTIVO VENCIDA} + \text{CARTERA PRODUCTIVO NO DEVENGADA POR INTERESES}) / \text{CARTERA BRUTA PRODUCTIVO}$
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL ORDINARIO	Mide el nivel de incumplimiento de pago	$(\text{CARTERA COMERCIAL ORDINARIO VENCIDA} + \text{CARTERA COMERCIAL ORDINARIO NO DEVENGADA POR INTERESES}) / \text{CARTERA BRUTA COMERCIAL}$
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO	Mide el nivel de incumplimiento de pago	$(\text{CARTERA CONSUMO ORDINARIO VENCIDA} + \text{CARTERA CONSUMO ORDINARIO NO DEVENGADA POR INTERESES}) / \text{CARTERA BRUTA CONSUMO}$
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE INTERÉS PÚBLICO	Mide el nivel de incumplimiento de pago	$(\text{CARTERA VIVIENDA VENCIDA} + \text{CARTERA VIVIENDA NO DEVENGADA POR INTERESES}) / \text{CARTERA BRUTA VIVIENDA}$
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITO EDUCATIVO	Mide el nivel de incumplimiento de pago	$(\text{CARTERA EDUCATIVA VENCIDA} + \text{CARTERA EDUCATIVA NO DEVENGADA POR INTERESES}) / \text{CARTERA BRUTA EDUCATIVA}$
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	Mide el total de cartera en mora	$(\text{CARTERA VENCIDA} + \text{CARTERA NO DEVENGADA POR INTERESES}) / \text{CARTERA TOTAL BRUTA}$

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULAS
<b>EFICIENCIA MICROECONÓMICA (OPERATIVA)</b>		
EFICIENCIA OPERATIVA	Mide la eficiencia de gastos operativos utilizados en la gestión de activos.	$\text{GASTOS DE OPERACIÓN ESTIMADOS} / \text{TOTAL ACTIVO PROMEDIO}$
GRADO DE ABSORCIÓN DE MARGEN FINANCIERO NETO	Mide la eficiencia de egresos operacionales en ingresos de la gestión operativa	$\text{GASTOS DE OPERACIÓN} / \text{MARGEN FINANCIERO}$
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE PERSONAL	Mide la eficiencia de gastos de personal utilizado en la gestión de activos.	$\text{GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS} / \text{ACTIVO PROMEDIO}$
<b>RENTABILIDAD</b>		
ROE	Mide la eficacia del retorno de patrimonio invertido por accionistas.	$\text{RESULTADOS DEL EJERCICIO} / \text{PATRIMONIO PROMEDIO}$
ROA	Mide la eficacia la gestión de recursos	$\text{RESULTADOS DEL EJERCICIO} / \text{ACTIVO PROMEDIO}$
<b>INTERMEDIACIÓN FINANCIERA</b>		
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	Mide el grado de créditos concedidos en relación a los depósitos	$\text{CARTERA BRUTA} / (\text{DEPÓSITOS A LA VISTA} + \text{DEPÓSITOS A PLAZO})$
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>		
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO SOBRE PATRIMONIO PROMEDIO	Mide rentabilidad operativa con el patrimonio	$\text{MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO} / \text{PATRIMONIO PROMEDIO}$
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO SOBRE ACTIVO PROMEDIO	Mide rentabilidad operativa con los activos	$\text{MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO} / \text{ACTIVO PROMEDIO}$
<b>LIQUIDEZ</b>		
LIQUIDEZ	Mide la capacidad de la entidad para responder a sus obligaciones	$\text{FONDOS DISPONIBLES} / \text{TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO}$
<b>VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>		
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA SOBRE PATRIMONIO Y RESULTADOS	Mide el nivel de cartera incobrable	$\text{CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA} / (\text{PATRIMONIO} + \text{RESULTADOS}) (4)$
CARTERA IMPRODUCTIVA SOBRE PATRIMONIO	Mide el nivel de cartera incobrable	$\text{CARTERA IMPRODUCTIVA} / \text{PATRIMONIO}$
FK	Mide el nivel de compromiso del patrimonio para la institución	$(\text{PATRIMONIO} + \text{RESULTADOS} - \text{INGRESOS EXTRAORDINARIOS}) / \text{ACTIVOS TOTALES}$
FI	Mide la participación de activos improductivos de la institución sobre activos.	$1 + (\text{ACTIVOS IMPRODUCTIVOS} / \text{ACTIVOS TOTALES})$
ÍNDICE DE CAPITALIZACIÓN NETO	Mide solvencia de capital neto y activos sujetos a riesgo	$\text{FK} / \text{FI}$

## Anexo V. Estados Financieros

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO SEGMENTO UNO**  
**PERIODO DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE-2014-2016**  
(en millones de dólares)

CODIGO	CUENTA	2014	2015	2016
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>1.602.968,56</b>	<b>1.613.024,77</b>	<b>2.073.803.265,36</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>218.631,29</b>	<b>204.836,65</b>	<b>330.435.311,12</b>
1101	Caja	16.622,67	29.694,17	30.494.723,21
1102	Depósitos para encaje	9.455,19	0,00	0,00
1103	Bancos y otras instituciones financieras	188.148,60	174.495,39	297.332.783,00
110305	Banco Central del Ecuador	60.950,81	78.046,47	97.592.470,86
110310	Bancos e instituciones financieras locales	127.197,79	73.007,16	156.045.207,27
110315	Bancos e instituciones financieras del exterior	0,00	125,06	151.173,22
110320	Instituciones del sector financiero popular y solidario	0,00	23.316,70	43.543.931,65
1104	Efectos de cobro inmediato	4.395,13	647,10	2.607.804,91
1105	Remesas en tránsito	9,70	0,00	0,00
<b>12</b>	<b>OPERACIONES INTERBANCARIAS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
1201	Fondos interbancarios vendidos	0,00	0,00	0,00
1202	Operaciones de reporto con instituciones financieras	0,00	0,00	0,00
1299	(Provisión para operaciones interbancarias y de reporto)	0,00	0,00	0,00
<b>13</b>	<b>INVERSIONES</b>	<b>198.548,95</b>	<b>125.539,62</b>	<b>394.725.212,56</b>
1301	A valor razonable con cambios en el estado de resultados de entidades del sector privado	0,00	0,00	0,00
1302	A valor razonable con cambios en el estado de resultados del Estado o de entidades del sector público	50,00	0,00	0,00
1303	Disponibles para la venta de entidades del sector privado	181.365,65	104.599,00	345.859.534,34
1304	Disponibles para la venta del Estado o de entidades del sector público	4.481,86	1.888,45	2.117.698,60
1305	Mantenido hasta el vencimiento de entidades del sector privado	12.127,56	18.444,25	46.584.859,66
1306	Mantenido hasta su vencimiento del Estado o de entidades del sector público	0,00	0,00	0,00
1307	De disponibilidad restringida	645,58	746,72	641.690,89
1399	(Provisión para inversiones)	-121,70	-138,81	-478.570,93
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>1.108.987,19</b>	<b>1.201.880,65</b>	<b>1.212.707.271,75</b>
1401	Cartera de créditos comercial prioritario por vencer	48.382,71	83.750,61	30.208.605,08
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	553.446,98	656.075,79	679.684.578,31
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer	86.277,34	134.553,96	141.374.183,68
1404	Cartera de microcrédito por vencer	425.234,59	315.058,11	295.070.394,29
1405	Cartera de crédito productivo por vencer	0,00	0,00	2.175.404,43
1406	Cartera de crédito comercial ordinario por vencer	0,00	113,68	382.038,57
1407	Cartera de créditos de consumo ordinario por vencer	0,00	11.162,57	62.959.748,38
1408	Cartera de crédito de vivienda de interés público por vencer	0,00	0,00	0,00
1409	Cartera de créditos comercial prioritario refinanciada por vencer	319,26	686,43	547.945,56
1410	Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada por vencer	145,51	0,00	1.217.684,63
1411	Cartera de crédito inmobiliario refinanciada por vencer	198,75	0,00	921.978,45
1412	Cartera de microcrédito refinanciada por vencer	17,87	3,60	1.575.714,06
1413	Cartera de crédito productivo refinanciada por vencer	0,00	0,00	0,00
1414	Cartera de crédito comercial ordinario refinanciada por vencer	0,00	0,00	0,00
1415	Cartera de créditos de consumo ordinario refinanciada por vencer	0,00	0,00	0,00
1416	Cartera de crédito de vivienda de interés público refinanciada por vencer	0,00	0,00	0,00
1417	Cartera de créditos comercial prioritario reestructurada por vencer	0,00	0,00	423.425,65
1418	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada por vencer	4,13	0,00	298.214,93
1419	Cartera de crédito inmobiliario reestructurada por vencer	32,99	10,75	142.991,82
1420	Cartera de microcrédito reestructurada por vencer	3,96	0,00	544.588,04
1421	Cartera de crédito productivo reestructurada por vencer	0,00	0,00	0,00
1422	Cartera de crédito comercial ordinario reestructurada por vencer	0,00	0,00	0,00
1423	Cartera de créditos de consumo ordinario reestructurada por vencer	0,00	0,00	0,00
1424	Cartera de crédito de vivienda de interés público reestructurada por vencer	0,00	0,00	0,00
1425	Cartera de créditos comercial prioritario que no devenga intereses	116,68	1.719,62	3.131.426,73
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	12.840,99	17.692,96	15.865.858,45
1427	Cartera de crédito inmobiliario que no devenga intereses	1.105,81	3.975,66	4.424.834,33
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	16.882,65	17.919,86	20.230.475,35
1429	Cartera de crédito productivo que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00
1430	Cartera de crédito comercial ordinario que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00
1431	Cartera de créditos de consumo ordinario que no devenga intereses	0,00	12,69	451.387,24
1432	Cartera de crédito de vivienda de interés público que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00

1433	Cartera de créditos comercial prioritario refinanciada que no devenga intereses	99,96	0,00	0,00
1434	Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada que no devenga intereses	968,92	0,00	11.394,51
1435	Cartera de crédito inmobiliario refinanciada que no devenga intereses	158,63	0,00	0,00
1436	Cartera microcrédito refinanciada que no devenga intereses	2.295,98	0,00	9.240,36
1437	Cartera de crédito productivo refinanciada que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00
1438	Cartera de crédito comercial ordinario refinanciada que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00
1439	Cartera de créditos de consumo ordinario refinanciada que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00
1440	Cartera de crédito de vivienda de interés público refinanciada que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00
1441	Cartera de créditos comercial prioritario reestructurada que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00
1442	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00
1443	Cartera de crédito inmobiliario reestructurada que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00
1444	Cartera microcrédito reestructurada que no devenga intereses	0,00	0,00	2.596,69
1445	Cartera de crédito productivo reestructurada que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00
1446	Cartera de crédito comercial ordinario reestructurada que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00
1447	Cartera de créditos de consumo ordinario reestructurada que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00
1448	Cartera de crédito de vivienda de interés público reestructurada que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00
1449	Cartera de créditos comercial prioritario vencida	227,61	507,97	1.176.918,83
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	11.544,78	12.388,43	14.746.031,59
1451	Cartera de crédito inmobiliario vencida	543,20	491,30	1.005.732,17
1452	Cartera de microcrédito vencida	14.166,89	11.674,21	18.440.450,05
1453	Cartera de crédito productivo vencida	0,00	0,00	0,00
1454	Cartera de crédito comercial ordinario vencida	0,00	0,00	0,00
1455	Cartera de créditos de consumo ordinario vencida	0,00	0,13	11.699,88
1456	Cartera de crédito de vivienda de interés público vencida	0,00	0,00	0,00
1457	Cartera de créditos comercial prioritario refinanciada vencida	0,00	0,00	0,00
1458	Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada vencida	0,00	0,00	430,98
1459	Cartera de crédito inmobiliario refinanciada vencida	0,86	0,00	0,00
1460	Cartera de microcrédito refinanciada vencida	0,18	0,00	1.730,15
1461	Cartera de crédito productivo refinanciada vencida	0,00	0,00	0,00
1462	Cartera de crédito comercial ordinario refinanciada vencida	0,00	0,00	0,00
1463	Cartera de créditos de consumo ordinario refinanciada vencida	0,00	0,00	0,00
1464	Cartera de crédito de vivienda de interés público refinanciada vencida	0,00	0,00	0,00
1465	Cartera de créditos comercial prioritario reestructurada vencida	0,00	0,00	0,00
1466	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada vencida	0,00	0,00	0,00
1467	Cartera de crédito inmobiliario reestructurada vencida	32,89	32,89	32.893,78
1468	Cartera de microcrédito reestructurada vencida	0,00	0,00	187,58
1469	Cartera de crédito productivo reestructurada vencida	0,00	0,00	0,00
1470	Cartera de crédito comercial ordinario reestructurada vencida	0,00	0,00	0,00
1471	Cartera de créditos de consumo ordinario reestructurada vencida	0,00	0,00	0,00
1472	Cartera de crédito de vivienda de interés público reestructurada vencida	0,00	0,00	0,00
1473	Cartera de crédito educativo por vencer	0,00	0,00	0,00
1475	Cartera de crédito educativo refinanciada por vencer	0,00	0,00	0,00
1477	Cartera de crédito educativo reestructurada por vencer	0,00	0,00	0,00
1479	Cartera de crédito educativo que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00
1481	Cartera de crédito educativo refinanciada que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00
1483	Cartera de crédito educativo reestructurada que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00
1485	Cartera de crédito educativo vencida	0,00	0,00	0,00
1487	Cartera de crédito educativo refinanciada vencida	0,00	0,00	0,00
1489	Cartera de crédito educativo reestructurada vencida	0,00	0,00	0,00
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-66.062,94	-65.950,58	-84.363.512,80
<b>15</b>	<b>DEUDORES POR ACEPTACIONES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
1501	Dentro del plazo	0,00	0,00	0,00
1502	Después del plazo	0,00	0,00	0,00
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>19.432,74</b>	<b>15.056,36</b>	<b>29.223.924,89</b>
1601	Intereses por cobrar de operaciones interbancarias	0,00	0,00	0,00
1602	Intereses por cobrar inversiones	2.005,13	1.256,71	4.247.463,80
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	11.027,25	9.813,50	11.976.982,57
1604	Otros intereses por cobrar	13,09	4,98	20.493,72
1605	Comisiones por cobrar	5,56	4,98	4.656,77
1606	Rendimientos por cobrar de fideicomisos mercantiles	0,00	0,00	0,00
1607	Facturas por cobrar	0,00	0,00	0,00
1608	Deudores por disposición de mercaderías	0,00	0,00	0,00
1609	Garantías y retrogarantías pendientes de cobro	0,00	0,00	0,00

1611	Anticipo para adquisición de acciones	7,80	3,90	3.899,63
1612	Inversiones vencidas	604,93	833,18	896.472,47
1613	Dividendos pagados por anticipado	0,00	0,00	0,00
1614	Pagos por cuenta de clientes	1.632,24	1.806,91	2.457.332,18
1615	Intereses reestructurados por cobrar	0,00	0,00	95.362,34
1617	Subsidios por cobrar	0,00	0,00	0,00
1619	Cuentas por cobrar por cartera de vivienda vendida al fideicomiso de titularización	0,00	0,00	0,00
1690	Cuentas por cobrar varias	5.792,87	2.751,99	12.045.246,14
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	-1.656,12	-1.419,80	-2.523.984,73
<b>17</b>	<b>BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN</b>	<b>6.109,29</b>	<b>2.813,36</b>	<b>2.716.860,88</b>
1701	Bienes realizables	12,00	0,00	0,00
1702	Bienes adjudicados por pago	1.728,41	1.147,24	1.087.584,57
1703	Bienes por arrendar	0,00	0,00	0,00
1704	Bienes recuperados	0,00	0,00	0,00
1705	Bienes arrendados	0,00	0,00	0,00
1706	Bienes no utilizados por la institución	5.109,04	2.435,71	2.440.368,80
1799	(Provisión para bienes realizables, adjudicados por pago y recuperados)	-740,16	-769,59	-811.092,49
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>29.723,43</b>	<b>36.936,66</b>	<b>55.288.702,11</b>
1801	Terrenos	9.920,99	10.231,16	12.826.803,89
1802	Edificios	24.608,87	25.557,24	40.625.558,43
1803	Construcciones y remodelaciones en curso	1.709,14	1.867,04	1.228.756,97
1804	Otros locales	2,00	142,79	5.180.300,76
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	7.772,87	8.396,11	9.674.896,90
1806	Equipos de computación	8.216,84	9.342,07	11.481.252,55
1807	Unidades de transporte	1.294,01	1.098,94	1.332.950,95
1808	Equipos de construcción	0,00	0,00	0,00
1809	Equipo de ensilaje	0,00	0,00	0,00
1890	Otros	-980,16	191,65	412.424,78
1899	(Depreciación acumulada)	-22.821,12	-19.890,35	-27.474.243,12
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>21.535,67</b>	<b>25.961,48</b>	<b>48.705.982,05</b>
1901	Inversiones en acciones y participaciones	2.397,09	2.444,89	2.828.626,72
1902	Derechos fiduciarios	4.028,27	6.069,39	30.935.240,99
1903	Otras inversiones en participaciones	0,00	0,00	0,00
1904	Gastos y pagos anticipados	5.212,61	7.031,12	5.441.220,09
1905	Gastos diferidos	6.251,67	6.754,38	6.782.424,43
1906	Materiales, mercaderías e insumos	485,93	674,05	690.493,02
1907	Fondo de seguro de depósitos e hipotecas	0,00	0,00	0,00
1908	Transferencias internas	0,00	0,30	0,00
1909	Derechos Fiduciarios recibidos por resolución del sector financiero popular y solidario	0,00	0,00	0,00
1910	Divisas	0,00	0,00	0,00
1990	Otros	3.482,08	3.121,52	2.353.452,00
1999	(Provisión para otros activos irre recuperables)	-321,99	-134,17	-325.475,20
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.602.968,56</b>	<b>1.613.024,77</b>	<b>2.073.803.265,36</b>
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	<b>175.493,33</b>	<b>201.833,51</b>	<b>0,00</b>
	<b>TOTAL ACTIVO Y GASTOS</b>	<b>1.778.461,89</b>	<b>1.814.858,28</b>	<b>2.073.803.265,36</b>
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>1.351.264,56</b>	<b>1.363.269,38</b>	<b>1.768.311.537,62</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>1.213.566,92</b>	<b>1.206.245,41</b>	<b>1.628.466.110,21</b>
2101	Depósitos a la vista	468.234,76	471.457,67	595.969.394,02
2102	Operaciones de reporto	0,00	0,00	0,00
2103	Depósitos a plazo	712.724,48	712.733,56	1.008.713.821,62
2104	Depósitos de garantía	21,52	0,00	0,00
2105	Depósitos restringidos	32.586,15	22.054,18	23.782.894,57
<b>22</b>	<b>OPERACIONES INTERBANCARIAS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
2201	Fondos interbancarios comprados	0,00	0,00	0,00
2202	Operaciones de reporto con instituciones financieras	0,00	0,00	0,00
2203	Operaciones por confirmar	0,00	0,00	0,00
<b>23</b>	<b>OBLIGACIONES INMEDIATAS</b>	<b>104,69</b>	<b>142,10</b>	<b>209.813,01</b>
2301	Cheques de gerencia	0,00	0,00	0,00
2302	Giros, transferencias y cobranzas por pagar	104,69	142,10	209.813,00
2303	Recaudaciones para el sector público	0,00	0,00	0,01
2304	Valores en circulación y cupones por pagar	0,00	0,00	0,00
<b>24</b>	<b>ACEPTACIONES EN CIRCULACION</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
2401	Dentro del plazo	0,00	0,00	0,00
2402	Después del plazo	0,00	0,00	0,00
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>41.854,12</b>	<b>36.669,49</b>	<b>42.225.803,51</b>
2501	Intereses por pagar	12.653,15	12.546,13	16.686.850,58
2502	Comisiones por pagar	751,05	0,00	0,00
2503	Obligaciones patronales	10.065,64	9.500,48	10.077.361,34

2504	Retenciones	1.057,48	1.116,30	1.150.375,55
2505	Contribuciones, impuestos y multas	5.326,00	4.676,99	4.682.984,52
2506	Proveedores	4.134,94	4.061,74	2.813.293,02
2507	Obligaciones por compra de cartera	1.995,44	139,15	0,00
2508	Retrogarantías por pagar	0,00	0,00	0,00
2510	Cuentas por pagar a establecimientos afiliados	6,88	7,19	4.943,13
2511	Provisiones para aceptaciones bancarias y operaciones contingentes	4,05	0,00	0,00
2590	Cuentas por pagar varias	5.859,49	4.621,51	6.809.995,37
<b>26</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>92.543,19</b>	<b>102.494,42</b>	<b>76.632.422,17</b>
2601	Sobregiros	0,00	0,00	0,00
2602	Obligaciones con instituciones financieras del país	12.333,88	9.187,13	3.318.640,98
2603	Obligaciones con instituciones financieras del exterior	25.480,06	42.292,26	31.715.573,00
2604	Obligaciones con entidades del grupo financiero en el país	111,11	0,00	0,00
2605	Obligaciones con entidades del grupo financiero en el exterior	0,00	0,00	0,00
2606	Obligaciones con entidades financieras del sector público	53.951,47	51.015,03	41.384.165,69
2607	Obligaciones con organismos multilaterales	666,67	0,00	0,00
2608	Préstamo subordinado	0,00	0,00	0,00
2609	Obligaciones con entidades del sector público	0,00	0,00	0,00
2610	Obligaciones con el fondo de liquidez del sector financiero popular y solidario	0,00	0,00	0,00
2690	Otras obligaciones	0,00	0,00	214.042,50
<b>27</b>	<b>VALORES EN CIRCULACIÓN</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
2701	Bonos	0,00	0,00	0,00
2702	Obligaciones	0,00	0,00	0,00
2703	Otros títulos valores	0,00	0,00	0,00
2790	Prima o descuento en colocación de valores en circulación	0,00	0,00	0,00
<b>28</b>	<b>OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
2801	Obligaciones convertibles en acciones	0,00	0,00	0,00
2802	Aportes para futura capitalización	0,00	0,00	0,00
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>3.195,65</b>	<b>17.717,96</b>	<b>20.777.388,72</b>
2901	Ingresos recibidos por anticipado	1.709,59	0,00	0,00
2902	Consignación para pago de obligaciones	34,69	0,00	0,00
2903	Fondos en administración	50,00	0,00	0,00
2904	Fondo de reserva empleados	0,00	0,00	0,00
2905	Fondo de seguro de depósitos e hipotecas	0,00	0,00	0,00
2908	Transferencias internas	0,00	0,00	0,00
2910	Posición	0,00	0,00	0,00
2911	Subsidios del gobierno nacional	0,00	0,00	0,00
2912	Minusvalía mercantil (Badwill)	0,00	0,00	0,00
2990	Otros	1.401,36	17.717,96	20.777.388,72
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.351.264,56</b>	<b>1.363.269,38</b>	<b>1.768.311.537,62</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>221.014,44</b>	<b>249.755,39</b>	<b>305.491.727,74</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>88.190,97</b>	<b>138.695,96</b>	<b>160.344.757,18</b>
3101	Capital pagado	0,00	0,00	0,00
3102	(Acciones en tesorería)	0,00	0,00	0,00
3103	Aportes de socios	88.190,97	138.695,96	160.344.757,18
<b>32</b>	<b>PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACIÓN DE ACCIONES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
3201	Prima en colocación de acciones	0,00	0,00	0,00
3202	(Descuento en colocación de acciones)	0,00	0,00	0,00
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>101.348,29</b>	<b>86.642,10</b>	<b>113.481.842,87</b>
3301	Legales	89.426,76	69.081,92	92.858.241,97
3302	Generales	0,00	0,00	0,00
3303	Especiales	6.554,29	13.097,29	15.004.911,98
3304	Reserva para readquisición de acciones propias	0,00	0,00	0,00
3305	Revalorización del patrimonio	4.953,51	4.325,51	5.311.771,64
3306	Fondo Irrepartible de Reserva Legal	0,00	0,00	0,00
3310	Por resultados no operativos	413,74	137,37	306.917,28
<b>34</b>	<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>2.230,27</b>	<b>202,68</b>	<b>0,00</b>
3401	Otros aportes patrimoniales	0,00	0,00	0,00
3402	Donaciones	591,32	202,42	0,00
3490	Otros	1.638,95	0,27	0,00
<b>35</b>	<b>SUPERÁVIT POR VALUACIONES</b>	<b>10.934,67</b>	<b>8.589,76</b>	<b>18.214.263,52</b>
3501	Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros	10.934,67	8.471,93	18.093.801,86
3502	Superávit por valuación de inversiones en acciones	0,00	0,00	0,00
3504	Valuación de inversiones en instrumentos financieros	0,00	117,83	120.461,66
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>18.310,24</b>	<b>15.624,89</b>	<b>13.450.864,17</b>
3601	Utilidades o excedentes acumuladas	349,28	524,34	524.336,47
3602	(Pérdidas acumuladas)	0,00	-835,36	-835.364,40
3603	Utilidad o excedente del ejercicio	17.960,96	15.935,91	13.761.892,10
3604	(Pérdida del ejercicio)	0,00	0,00	0,00
<b>37</b>	<b>(DESVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>221.014,44</b>	<b>249.755,39</b>	<b>305.491.727,74</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1.572.279,00</b>	<b>1.613.024,77</b>	<b>2.073.803.265,36</b>

## Anexo VI. Estado de Resultados

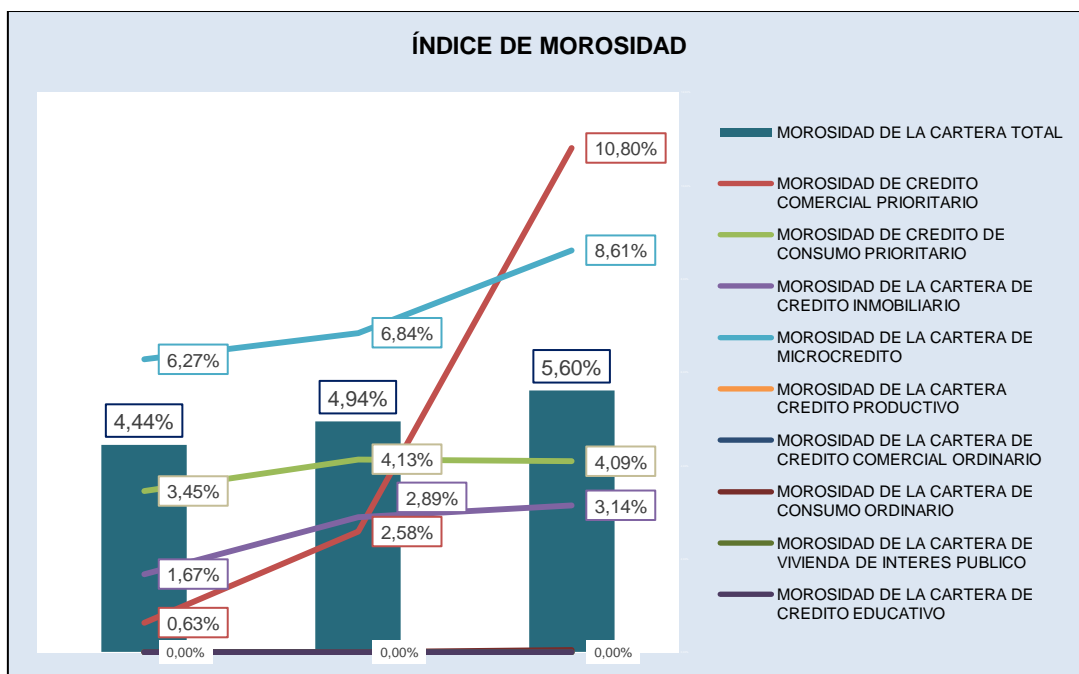
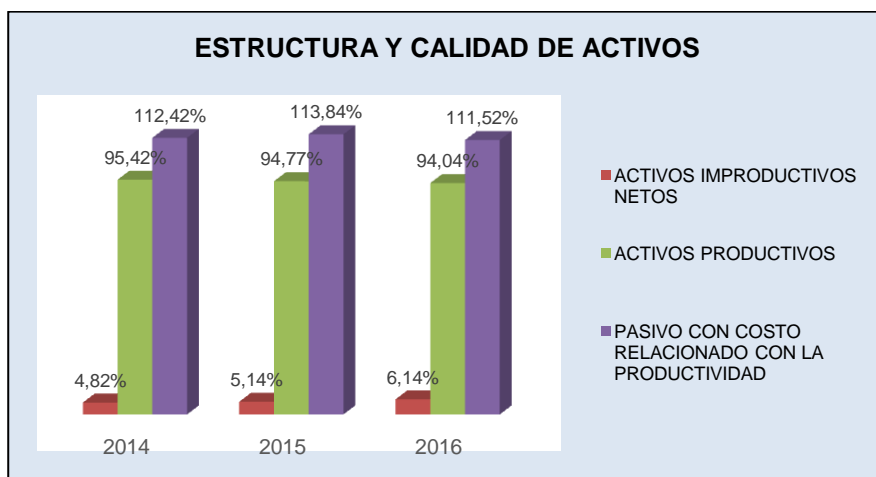
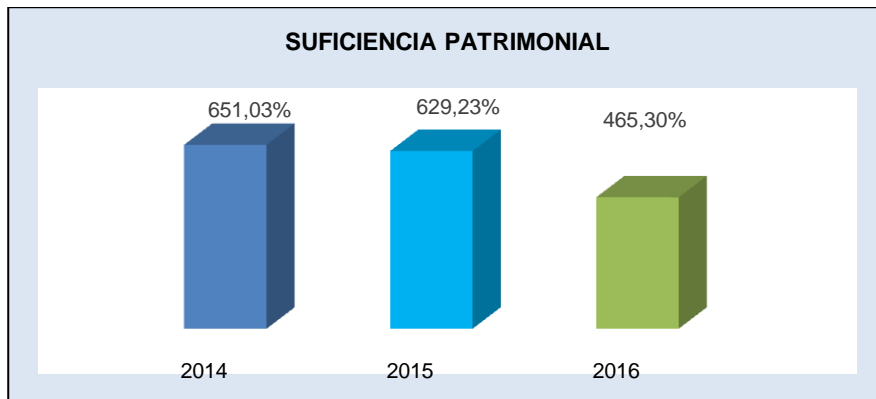
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO SEGMENTO UNO</b>				
<b>PERIODO DEL 01-ENERO AL 31-DICIEMBRE-2014-2016</b>				
<b>(en millones de dólares)</b>				
<b>CODIG O</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>215.774,11</b>	<b>217.769,43</b>	<b>239.283,78</b>
<b>51</b>	<b>(+) INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>194.117,05</b>	<b>197.357,25</b>	<b>217.167,57</b>
5101	Depósitos	2.789,17	2.506,13	3.958,24
5102	Operaciones interbancarias	0,00	0,00	0,00
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	12.450,81	10.856,00	16.631,40
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	177.606,63	183.419,73	196.058,91
5190	Otros intereses y descuentos	1.270,43	575,40	519,03
<b>41</b>	<b>(-) INTERESES CAUSADOS</b>	<b>70.761,94</b>	<b>74.997,04</b>	<b>89.480,35</b>
4101	Obligaciones con el público	64.726,56	67.707,15	81.983,45
4102	Operaciones interbancarias	0,00	0,00	0,00
4103	Obligaciones financieras	6.029,13	6.714,49	6.978,84
4104	Valores en circulación y obligaciones convertibles en acciones	0,00	0,00	0,00
4105	Otros intereses	6,25	575,39	518,06
	<b>(=) MARGEN NETO INTERESES</b>	<b>123.355,11</b>	<b>122.360,21</b>	<b>127.687,23</b>
<b>52</b>	<b>(+) COMISIONES GANADAS</b>	<b>101,68</b>	<b>1.073,37</b>	<b>1.510,65</b>
5201	Cartera de créditos	18,09	10,22	3,53
5202	Deudores por aceptación	0,00	0,00	0,00
5203	Avales	0,00	0,00	0,00
5204	Fianzas	0,00	0,00	0,00
5205	Cartas de Crédito	0,00	0,00	0,00
5290	Otras	83,59	1.063,15	1.507,12
<b>54</b>	<b>(+) INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>4.606,57</b>	<b>5.322,68</b>	<b>6.587,77</b>
5401	Servicios fiduciarios	0,00	0,00	0,00
5404	Manejo y cobranzas	0,00	3,77	3,68
5405	Garantías crediticias otorgadas por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias	0,00	0,00	0,00
5490	Otros servicios	4.606,57	5.318,91	6.584,09
<b>42</b>	<b>(-) COMISIONES CAUSADAS</b>	<b>1.223,06</b>	<b>1.560,71</b>	<b>1.507,04</b>
4201	Obligaciones financieras	0,00	932,23	861,14
4202	Operaciones contingentes	0,76	0,00	0,00
4203	Cobranzas	194,97	125,88	96,80
4204	Por operaciones de permuta financiera	0,00	0,00	0,00
4205	Servicios fiduciarios	0,00	0,00	0,00

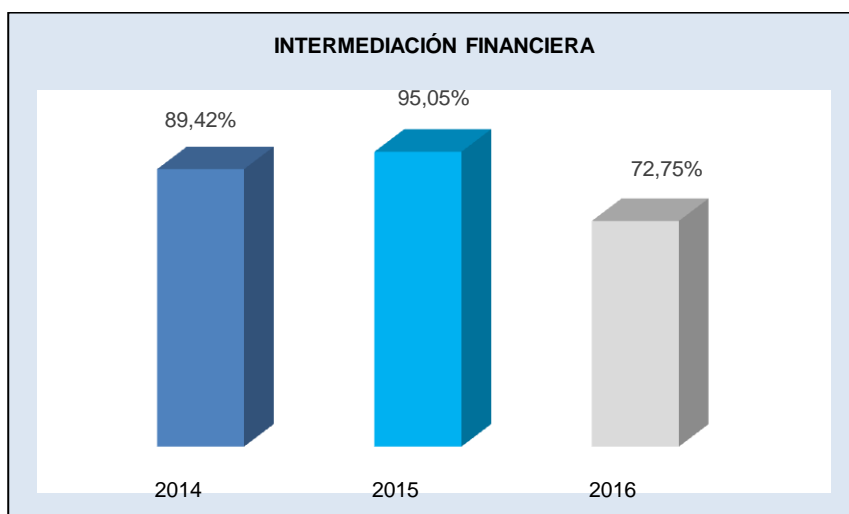
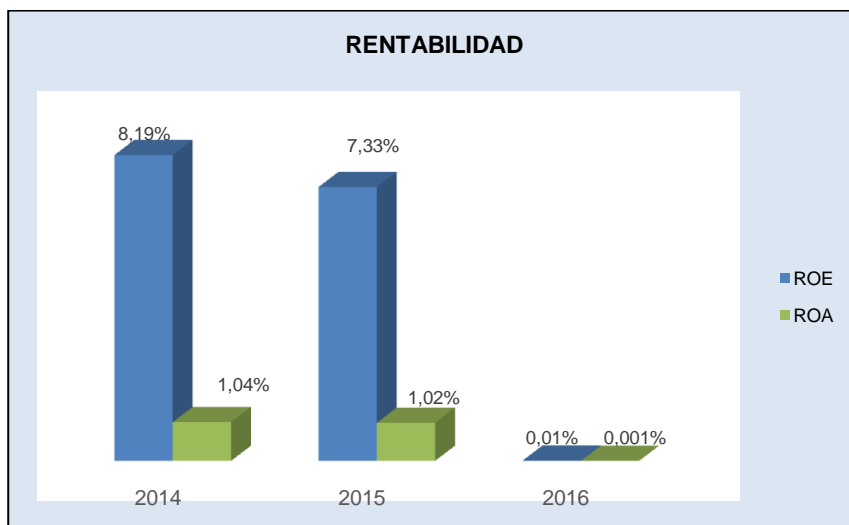
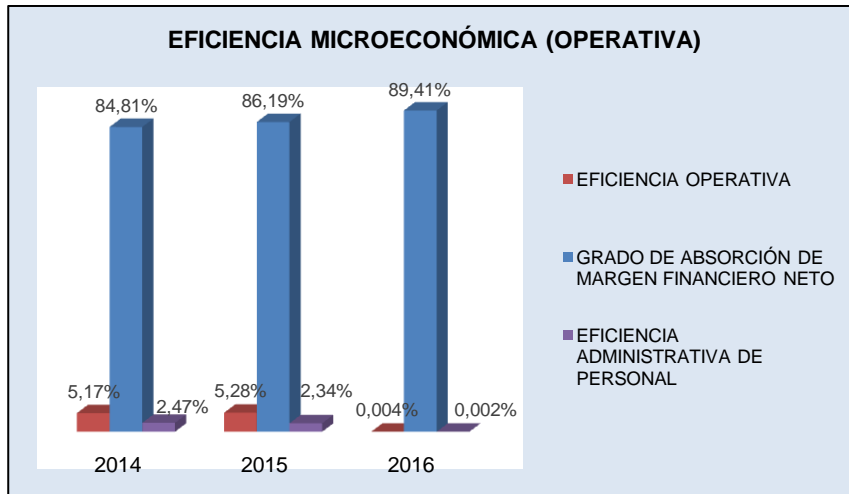
4290	Varias	1.027,33	502,59	549,11
<b>53</b>	<b>(+) UTILIDADES FINANCIERAS</b>	<b>1.176,05</b>	<b>1.850,41</b>	<b>428,76</b>
5301	Ganancia en cambio	0,00	0,00	0,00
5302	En valuación de inversiones	791,63	821,34	313,87
5303	En venta de activos productivos	384,42	100,88	0,45
5304	Rendimientos por fideicomiso mercantil	0,00	928,19	114,43
5305	Arrendamiento financiero	0,00	0,00	0,00
5390	Otros	0,00	0,00	0,00
<b>43</b>	<b>(-) PERDIDAS FINANCIERAS</b>	<b>1.103,56</b>	<b>2.660,51</b>	<b>2.531,16</b>
4301	Pérdida en cambio	0,00	0,00	0,00
4302	En valuación de inversiones	189,83	311,20	230,65
4303	En venta de activos productivos	17,27	40,51	2,60
4304	Pérdidas por fideicomiso mercantil	0,14	7,36	0,00
4305	Prima de inversiones en títulos valores	0,00	0,00	0,00
4306	Primas en cartera comprada	896,32	2.301,45	2.297,91
	<b>(=) MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>126.912,79</b>	<b>126.385,45</b>	<b>132.176,20</b>
<b>44</b>	<b>(-) PROVISIONES</b>	<b>22.695,03</b>	<b>26.925,88</b>	<b>28.882,01</b>
4401	Inversiones	20,24	136,48	396,29
4402	Cartera de créditos	21.547,84	25.545,40	27.205,81
4403	Cuentas por cobrar	871,88	857,87	982,17
4404	Bienes realizables, adjudicados por pago y de arrendamiento mercantil	74,92	302,04	125,50
4405	Otros activos	178,34	84,09	172,24
4406	Operaciones contingentes	1,83	0,00	0,00
4407	Operaciones interfinancieras y de reporto	0,00	0,00	0,00
	<b>(=) MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>104.217,76</b>	<b>99.459,57</b>	<b>103.294,19</b>
<b>45</b>	<b>(-) GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>88.348,37</b>	<b>86.854,23</b>	<b>94.696,14</b>
4501	Gastos de personal	42.119,45	38.890,00	40.015,78
4502	Honorarios	4.030,34	3.238,73	3.582,67
4503	Servicios varios	18.187,20	17.029,10	18.254,72
4504	Impuestos, contribuciones y multas	10.162,92	10.298,04	13.098,00
4505	Depreciaciones	3.190,96	3.167,39	4.066,11
4506	Amortizaciones	1.999,62	2.028,07	2.156,59
4507	Otros gastos	8.657,87	12.202,91	13.522,27
	<b>(=) MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>	<b>15.869,39</b>	<b>12.605,34</b>	<b>8.598,05</b>
<b>55</b>	<b>(+) OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>3.656,22</b>	<b>4.241,84</b>	<b>4.526,84</b>
5501	Utilidades en acciones y participaciones	0,00	84,80	152,37
5502	Utilidad en venta de bienes realizables y recuperados	8,71	19,35	0,00
5503	Dividendos o excedentes por certificados de aportación	0,00	0,00	0,00
5505	Ingresos por subsidios realizados	0,00	0,00	0,00
5506	Ingresos por subsidios recuperados	0,00	0,00	0,00

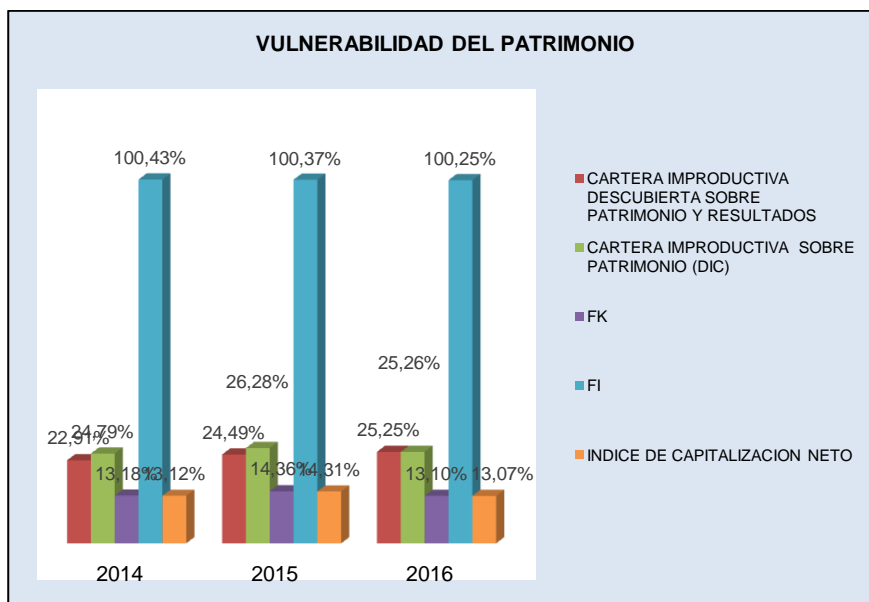
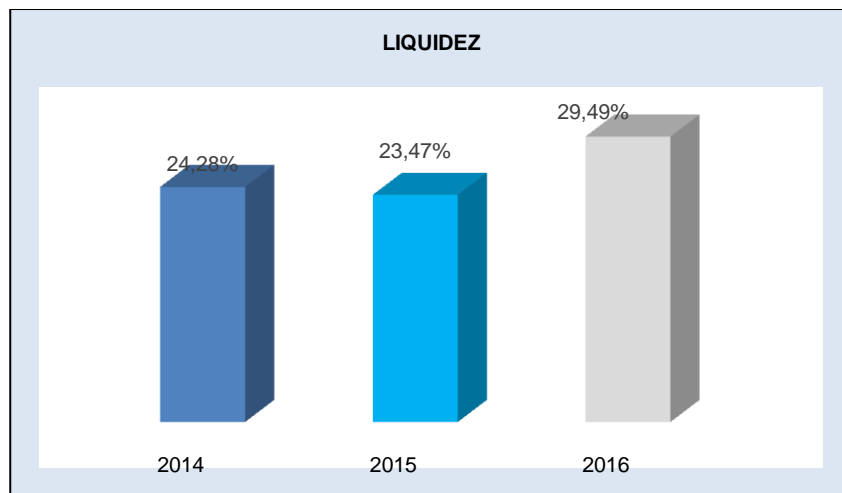
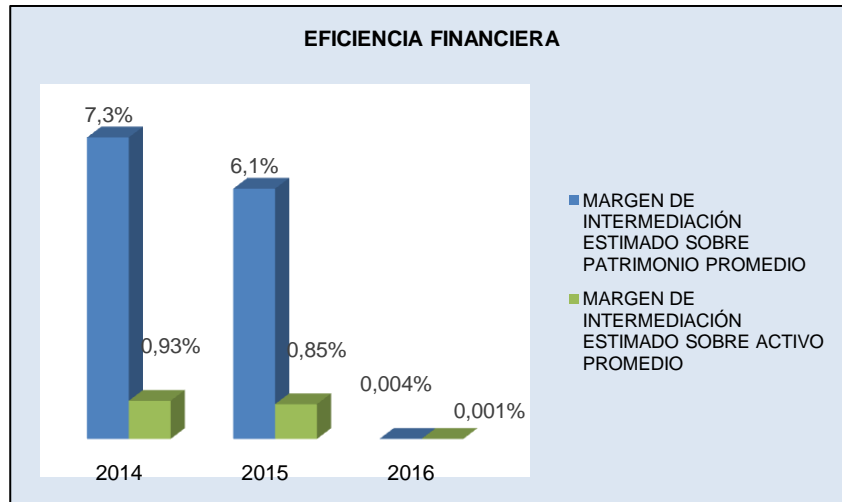


5590	Otros	3.647,51	4.137,69	4.374,47
<b>46</b>	<b>(-) OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES</b>	<b>70,84</b>	<b>69,52</b>	<b>51,02</b>
4601	Pérdida en acciones y participaciones	0,00	50,99	35,01
4602	Pérdida en venta de bienes realizables y recuperados	0,00	0,00	11,59
4690	Otras	70,84	18,52	4,42
	<b>(=) MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>19.454,77</b>	<b>16.777,66</b>	<b>13.073,87</b>
<b>56</b>	<b>(+) OTROS INGRESOS</b>	<b>12.116,54</b>	<b>7.923,89</b>	<b>9.062,19</b>
5601	Utilidad en venta de bienes	0,00	75,97	52,34
5602	Utilidad en venta de acciones y participaciones	0,00	0,00	0,00
5603	Arrendamientos	0,00	67,28	139,06
5604	Recuperaciones de activos financieros	12.116,54	6.174,30	7.633,78
5690	Otros	0,00	1.606,33	1.237,00
<b>47</b>	<b>(-) OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>1.260,15</b>	<b>437,00</b>	<b>960,82</b>
4701	Pérdida en venta de bienes	0,00	3,52	7,56
4702	Pérdida en venta de acciones y participaciones	0,00	0,00	0,00
4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	1.032,69	433,48	883,59
4790	Otros	227,46	0,00	69,67
	<b>(=) GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>30.311,17</b>	<b>24.264,55</b>	<b>21.175,24</b>
<b>48</b>	<b>(-) IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS</b>	<b>9.132,07</b>	<b>8.328,64</b>	<b>7.357,10</b>
	<b>(=) GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>21.179,09</b>	<b>15.935,91</b>	<b>13.818,14</b>

Anexo VII. Indicadores financieros COCA segmento 1 – DM Q







## Anexo VIII. Resultados de la encuesta

N°	Criterio 1: Liderazgo	0		1		2		3		4		5		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿La directiva comunica la misión, visión, valores y principios a todo el personal?		0		0		0	7	0,0875	29	0,3625	44	0,5500	80	1
2	¿El equipo directivo comunica metas y establece acciones para medir el desempeño institucional?		0		0	7	0,0875	36	0,4500		0	37	0,4625	80	1
3	¿La directiva toma en cuenta la información sobre el desempeño de la institución para mejorar la efectividad?		0		0		0	15	0,1875	29	0,3625	36	0,4500	80	1
4	¿La directiva realiza coordinación público-privada en el que se formulan y actualizan las políticas, planes y programas incluyendo los aspectos financieros?	7	0,0875		0	7	0,0875	7	0,0875	37	0,4625	22	0,2750	80	1
5	¿Las estrategias de Gobierno implementadas en la institución financiera de la Economía Popular y Solidaria ayudan a mejorar la capacidad económica y financiera?		0		0		0	0	51	0,6375	29	0,3625		80	1
6	¿La directiva implementa políticas y estrategias conforme a lo establecido por el Gobierno?		0		0		0	0	36	0,4500	44	0,5500		80	1
7	¿La directiva implementa mecanismos adecuados para rendición de cuentas?		0		0		0	0	29	0,3625	51	0,6375		80	1
8	¿La información que se genera dentro de institución está disponible para los colaboradores, socios, entre otros?		0		0		0	0	15	0,1875	65	0,8125		80	1
9	¿El equipo directivo estimula el comportamiento ético del personal y control del uso de recursos?		0		0	7	0,0875	7	0,0875	29	0,3625	37	0,4625	80	1

N°	Criterio 2: Ciudadanía (Socios)	0		1		2		3		4		5		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	¿Se toma en cuenta la opinión de los socios para toma de decisiones?		0		0		0	29	0,3625	44	0,5500	7	0,0875	80	1
11	¿Se implementa mecanismos o canales de comunicación adecuado para informar a los socios?		0		0	7	0,0875		0	58	0,7250	15	0,1875	80	1
12	¿Se promueve, incentiva y asegura la participación de los socios más allá de las obligaciones normativas?		0		0		0	29	0,3625	36	0,4500	15	0,1875	80	1
13	¿Se aplica mecanismos adecuados para medir la percepción de los socios sobre los servicios prestados en la institución?		0	7	0,0875		0	7	0,0875	51	0,6375	15	0,1875	80	1
14	¿Se aplica procedimientos ordenados y adecuados para medir y utilizar la información sobre satisfacción de los socios en la mejora continua de servicios?		0	7	0,0875	7	0,0875	15	0,1875	36	0,45	15	0,1875	80	1
15	¿Se establece procedimientos idóneos para gestionar quejas, reclamos y sugerencias?		0		0	7	0,0875	22	0,2750	36	0,45	15	0,1875	80	1
16	¿La gestión de la identidad e imagen de la institución logra un adecuado posicionamiento y percepción en los socios y ciudadanía en general?		0		0	15	0,1875	7	0,0875	36	0,45	22	0,2750	80	1

N°	Criterio 3: Personas (Personal)	0		1		2		3		4		5		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	¿El proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal se relaciona con los requerimientos institucionales?		0		0		0	22	0,275	36	0,45	22	0,275	80	1
18	¿La coordinación de tareas o actividades a ejecutar por el personal son conforme a objetivos, planes y metas?		0		0		0	7	0,088	51	0,6375	22	0,275	80	1
19	¿Se incentiva el trabajo en equipo del personal para el mejoramiento de los procesos institucionales?		0		0	7	0,0875	29	0,363	15	0,1875	29	0,3625000	80	1
20	¿Se establecen mecanismos idóneos para informar al personal sobre las decisiones, políticas, procedimientos a implementar?		0		0		0	7	0,088	58	0,725	15	0,1875	80	1
21	¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño de personal de la institución?		0	7	0,0875		0	15	0,1875	36	0,45	22	0,2750	80	1
22	¿Los mecanismos establecidos para motivar y dar reconocimiento al personal permiten desarrollar sus potencialidades?		0		0		0	36	0,4500	22	0,275	22	0,2750	80	1
23	¿La Cooperativa reconoce al ser humano como sujeto y fin de acuerdo a lo establecido por la Ley de Economía Popular y Solidaria?		0		0		0	7	0,0875	37	0,4625	36	0,4500	80	1
24	¿Se planifica capacitaciones al personal para mejorar sus habilidades?		0		0		0	7	0,0875	51	0,6375	22	0,2750	80	1
25	¿Se implementan mecanismos de medición para detectar los factores que afectan al bienestar y la motivación del personal?		0		0	7	0,0875	36	0,4500	22	0,275	15	0,1875	80	1
26	¿Los funcionarios participan activamente en la identificación y		0		0	15	0,1875		0	50	0,625	15	0,1875	80	1
27	¿Se implementan adecuaciones para mejorar las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad del personal?		0		0		0	22	0,2750	15	0,1875	43	0,5375	80	1

N°	Criterio 4: Gestión y planificación estratégica	0		1		2		3		4		5		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
28	¿El proceso de planificación se desarrolla anualmente conforme al direccionamiento estratégico de la institución?		0		0		0		0	22	0,275	58	0,7250	80	1
29	¿Se establece mecanismos adecuados para la planificación institucional?		0		0		0	15	0,1875	15	0,1875	50	0,6250	80	1
30	¿La formulación y actualización de políticas, planes y programas incluyendo sus aspectos financieros se desarrollan anualmente?		0		0		0	7	0,0875	29	0,3625	44	0,5500	80	1
31	¿Los objetivos, metas e indicadores de los planes, y actividades específicas se definen anualmente?		0		0		0		0	22	0,275	58	0,7250	80	1
32	¿El seguimiento/control de las políticas, planes y programas ayudan a definir acciones correctivas?		0		0		0	7	0,0875	44	0,55	29	0,3625	80	1
33	¿Se establece la dirección estratégica anualmente para el desarrollo institucional?		0		0		0		0	36	0,45	44	0,5500	80	1
34	¿Se establecen mecanismos para aprobar políticas institucionales y monitorea su cumplimiento?		0		0		0	7	0,0875	29	0,3625	44	0,5500	80	1
35	¿Se desarrollan planes de acción necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales?		0		0		0	7	0,0875	22	0,2750	51	0,6375	80	1
36	¿Se recopila, analiza, evalúa y discute la información recopilada del cumplimiento de la planificación?		0		0		0	7	0,0875	51	0,6375	22	0,2750	80	1
37	¿Los lineamientos y políticas establecidas para la toma de decisiones sobre inversiones se cumplen a cabalidad?		0		0		0	22	0,2750	43	0,5375	15	0,1875	80	1
38	¿Se aplican procedimientos adecuados para la toma de decisiones efectiva sobre inversiones?		0		0		0	22	0,2750	43	0,5375	15	0,1875	80	1
39	¿Se realizan evaluaciones económicas financieras sobre la factibilidad de la inversión?		0		0		0	15	0,1875	44	0,5500	21	0,2625	80	1
40	¿Se realizan evaluaciones anuales a través de indicadores de solvencia, rentabilidad y liquidez?		0		0		0		0	36	0,4500	44	0,5500	80	1
41	¿Se desarrolla planes para la gestión de riesgos financieros?		0		0		0		0	58	0,7250	22	0,2750	80	1
42	¿Se estructura planes de contingencia para asegurar los ahorros de los depositantes?		0		0		0		0	44	0,5500	36	0,4500	80	1
43	¿Se realiza estudios de sostenibilidad económica para un periodo de 10 años?		0		0		0	36	0,45	22	0,2750	22	0,2750	80	1
44	¿Se planifica acciones en relación a normativas internas de la institución?		0		0		0	7	0,088	37	0,4625	36	0,4500	80	1
45	¿Se realiza revisiones periódicas sobre los aspectos determinados en el Código Orgánico Monetario y Financiero para gestionar de forma estratégica los procedimientos internos y toma de decisiones?		0		0		0	7	0,088	29	0,3625	44	0,5500	80	1
46	¿Se realizan evaluaciones financieras periódicamente para mejorar la gestión y planificación estratégica?		0		0		0	15	0,188	36	0,45	29	0,3625	80	1
47	¿Se implementa evaluaciones para identificar los riesgos a los cuales está expuesta la cooperativa?		0		0		0		0	58	0,725	22	0,2750	80	1
48	¿Los mecanismos de evaluación de la gestión financiera se aplican conforme a las disposiciones generales de la normativa vigente?		0		0		0	15	0,188	22	0,275	43	0,5375	80	1

N°	Criterio 5: Gestión de recursos	0		1		2		3		4		5		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
49	¿Se implementa un plan para la gestión de tecnología de información y comunicación que sirva de referencia para los desarrollos actuales y futuros?		0		0		0	7	0,0875	44	0,5500	29	0,3625	80	1
50	¿Se aplica un plan adecuado de mantenimiento de equipos?		0		0		0	15	0,1875	36	0,4500	29	0,3625	80	1
51	¿Se aplica procedimientos adecuados para la generación de recursos?		0		0		0	22	0,2750	29	0,3625	29	0,3625	80	1
52	¿Se aplica procedimientos formalizados para gestionar los recursos del presupuesto?		0		0		0	15	0,1875	36	0,4500	29	0,3625	80	1
53	¿Los procesos contables cuentan con indicadores que permiten verificar su pertinencia y cumplen las normas y leyes asociadas?		0		0		0	15	0,1875	29	0,3625	36	0,4500	80	1
54	¿Se aplica mecanismos para identificar las necesidades y planificar la adquisición de bienes y servicios?		0		0		0	15	0,1875	36	0,4500	29	0,3625	80	1
55	¿La adquisición de bienes ayudan a mejorar los servicios de manera eficaz?		0		0		0	7	0,0875	44	0,5500	29	0,3625	80	1
56	¿Se aplican indicadores claves de desempeño para seleccionar los proveedores de forma oportuna?		0		0	7	0,0875	22	0,2750	22	0,2750	29	0,3625	80	1

N°	Criterio 6: Información y conocimiento	0		1		2		3		4		5		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
57	¿Se implementa procedimientos efectivos para recopilar, analizar, y evaluar la información de resultados del desempeño institucional para diseñar planes de mejora?		0		0	7	0,0875	7	0,0875	44	0,5500	22	0,2750	80	1
58	¿Se equilibra el conocimiento y la experiencia en la integración del personal a la institución?		0		0	15	0,1875	7	0,0875	36	0,4500	22	0,2750	80	1
59	¿Se establece políticas y procedimientos para formalizar y documentar el conocimiento organizacional?		0		0		0	22	0,2750	43	0,5375	15	0,1875	80	1
60	¿Se establece procedimientos oportunos para divulgar y divulgar y utilizar el conocimiento organizacional?		0		0	7	0,0875	15	0,1875	29	0,3625	29	0,3625	80	1



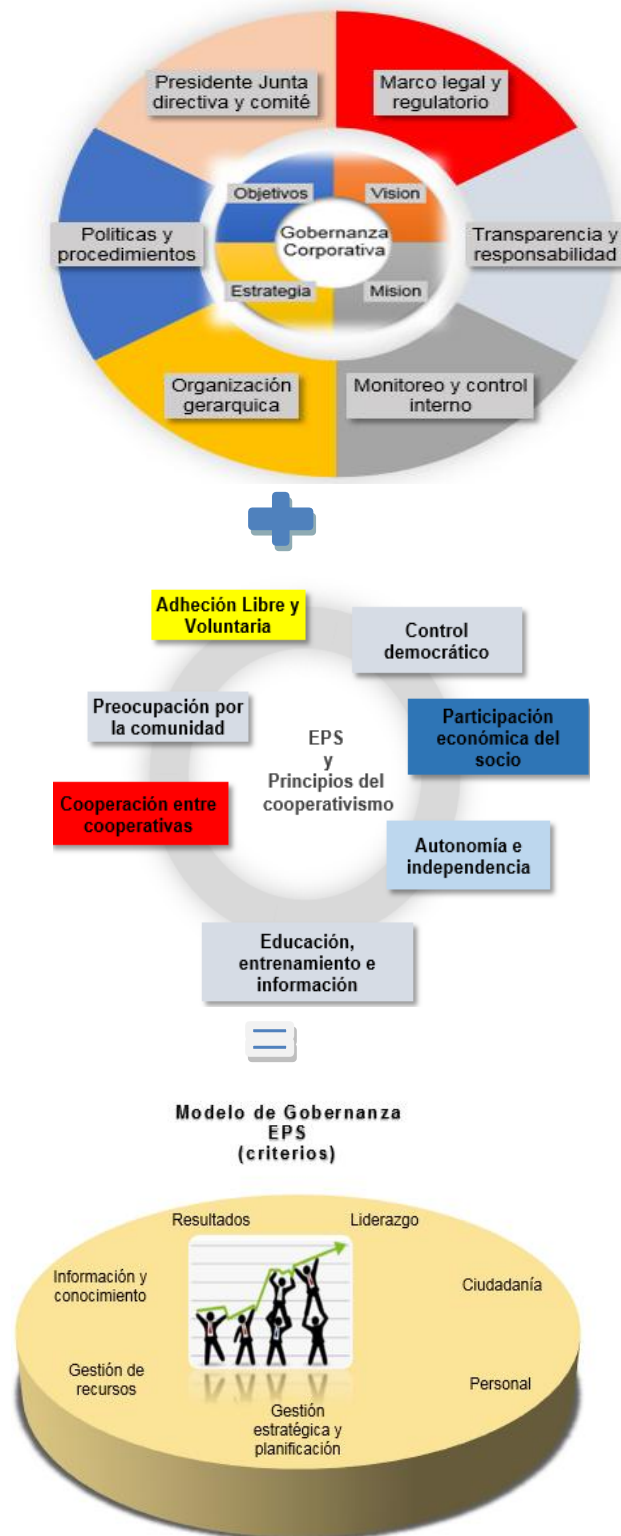
N°	Criterio 7: Resultados	0		1		2		3		4		5		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
61	¿El nivel satisfacción de los socios se aplicaron en la mejora de procesos y atención eficaz?		0		0	7	0,0875		0	58	0,7250	15	0,1875	80	1
62	¿EL nivel participación de los socios a través de comentarios o sugerencias se consideran en la toma de decisiones?		0		0	7	0,0875	15	0,1875	43	0,5375	15	0,1875	80	1
63	¿El desempeño financiero en base a los indicadores asociados a la gestión presupuestaria, contable, entre otros, cumplen con los parámetros establecidos por el órgano regulador de la EPS?		0		0		0	15	0,1875	22	0,2750	43	0,5375	80	1
64	¿La evaluación del desempeño de los proveedores y asociados externos ayudan a adquirir equipos de calidad para la atención oportuna a socios?		0		0	7	0,0875	22	0,2750	44	0,5500	7	0,0875	80	1
65	¿Todos los préstamos internos cumplen con los parámetros de la política de crédito y se informan a toda la directiva de la institución?		0		0		0	7	0,0875	22	0,2750	51	0,6375	80	1
66	¿Los resultados de indicadores de impacto de los programas inversión, innovación y cuidado del entorno se basan en políticas establecidas en la institución?		0		0		0	22	0,2750	29	0,3625	29	0,3625	80	1
67	¿Los resultados de satisfacción, desarrollo y compromiso del personal se utilizan para mejora de funciones, procedimientos?		0		0	7	0,0875	15	0,1875	36	0,4500	22	0,2750	80	1
68	¿Los resultados de dotación de capital humano (cantidad, competencias y permanencia del personal más calificado) ayudan a la mejora continua de los servicios institucionales?		0		0	15	0,1875	7	0,0875	36	0,4500	22	0,2750	80	1
69	¿Un adecuado clima laboral, seguridad y salud ocupacional, bienestar y beneficios para el personal son factores que mejoran la productividad?		0		0		0	15	0,1875	36	0,4500	29	0,3625	80	1

## Anexo IX. Empresa capitalista y empresa cooperativa

ORGANIZACIONES EPS y SFPS	SOCIEDADES DE CAPITAL
Excedentes, ahorros	Utilidad, repartición
Membresía abierta y voluntaria	Directorio cerrado
Organización democrática: "un socio, un voto"	Organización y participación en base al porcentaje de aporte de capital
Participación e integración en: gestión, propiedad y desarrollo	Distribución de utilidad en base a al porcentaje de aporte de capital
Participación económica equitativa de los socios (en beneficios)	Gestión, control, responsabilidad
Distribución de excedentes en forma de beneficios para el cumplimiento del balance social	Capital sobre trabajo: mercado de trabajo
Autogestión, autocontrol, corresponsabilidad	Propiedad en base al porcentaje de aporte de capital
Trabajo sobre capital	Capacitación: planes de carrera
Propiedad colectiva de los factores productivos	Filantropía y responsabilidad social corporativa como estrategia organizacional
Educación y formación en valores y principios de EPS	Competencia de libre mercado
Compromiso con la comunidad y transformación social (aporte, permanencia y concentración geográfica)	Información restringida a miembros del directorio
Intercooperación e intracooperación	
Transparencia en la información y rendición de cuentas	

Nota. Recuperado de Ley Organica de Economía (2011)

Anexo X. Modelo de Gobernanza



Nota. Adaptado de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2016), RIMISP (2012)

## Anexo XI. Cartas enviadas a las instituciones financieras



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**SUBDECANATO**



---

Oficio Nro. EPN-FCASD-2018-0104-O  
 Quito, 04 de septiembre de 2018

**Asunto:** Solicitud de autorización para realizar encuestas y entrevistas

Licenciado  
 Caton Federico Cuesta M.  
**Gerente General**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CONSTRUCCIÓN COMERCIO Y PRODUCCIÓN**  
 Presente.-

De mi consideración:

La ingeniera Eva Catota Días con C.C 0502050537, alumna del programa de Maestría en Gerencia Empresarial de la Escuela Politécnica Nacional, se encuentran desarrollando el Proyecto de Titulación, el tema propuesto por la estudiante es *“ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA APLICABILIDAD E IMPACTO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN LOS AÑOS 2014-2016”*, por lo que solicito de la manera más cordial se le permita realizar encuestas y entrevistas, mismas que servirán para desarrollar el proyecto.

Cabe señalar que la información proporcionada será utilizada con fines estrictamente académicos.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,




Ing. Antonio Alexander Franco Crespo, PhD.  
**SUBDECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

lc



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**SUBDECANATO**



Oficio Nro. EPN-FCASD-2018-0108-O

Quito, 04 de septiembre de 2018

**Asunto:** Solicitud de autorización para realizar encuestas y entrevistas

Magíster  
 Patricio Abad  
**Director General**  
**CORPORACIÓN NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS**  
 Presente.-

De mi consideración:

La ingeniera Eva Catota Días con C.C 0502050537, alumna del programa de Maestría en Gerencia Empresarial de la Escuela Politécnica Nacional, se encuentran desarrollando el Proyecto de Titulación, el tema propuesto por la estudiante es "ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA APLICABILIDAD E IMPACTO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN LOS AÑOS 2014-2016", por lo que solicito de la manera más cordial se le permita realizar encuestas y entrevistas, mismas que servirán para desarrollar el proyecto.

Cabe señalar que la información proporcionada será utilizada con fines estrictamente académicos.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,



Ing. Antonio Alexander Franco Crespo, PhD.  
**SUBDECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

lc





**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**SUBDECANATO**



Oficio Nro. EPN-FCASD-2018-0107-O

Quito, 04 de septiembre de 2018

**Asunto:** Solicitud de autorización para realizar encuestas y entrevistas

Economista  
 Edwin Carlos Eguez L.  
**Gerente General**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.**  
 Presente.-

De mi consideración:

La ingeniera Eva Catota Días con C.C 0502050537, alumna del programa de Maestría en Gerencia Empresarial de la Escuela Politécnica Nacional, se encuentran desarrollando el Proyecto de Titulación, el tema propuesto por la estudiante es "*ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA APLICABILIDAD E IMPACTO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN LOS AÑOS 2014-2016*", por lo que solicito de la manera más cordial se le permita realizar encuestas y entrevistas, mismas que servirán para desarrollar el proyecto.

Cabe señalar que la información proporcionada será utilizada con fines estrictamente académicos.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Ing. Antonio Alexander Franco Crespo, PhD.  
**SUBDECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

lc

13-09-18

15:29



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**SUBDECANATO**



Oficio Nro. EPN-FCASD-2018-0105-O

Quito, 04 de septiembre de 2018

**Asunto:** Solicitud de autorización para realizar encuestas y entrevistas

Licenciado

Washington Vinicio Antamba G.

**Gerente General**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS  
 DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

Presente.-

De mi consideración:

La ingeniera Eva Catota Días con C.C 0502050537, alumna del programa de Maestría en Gerencia Empresarial de la Escuela Politécnica Nacional, se encuentran desarrollando el Proyecto de Titulación, el tema propuesto por la estudiante es "*ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA APLICABILIDAD E IMPACTO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN LOS AÑOS 2014-2016*", por lo que solicito de la manera más cordial se le permita realizar encuestas y entrevistas, mismas que servirán para desarrollar el proyecto.

Cabe señalar que la información proporcionada será utilizada con fines estrictamente académicos.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Ing. Antonio Alexander Franco Crespo, PhD.

**SUBDECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

lc





**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**SUBDECANATO**



Oficio Nro. EPN-FCASD-2018-0110-O

Quito, 04 de septiembre de 2018

**Asunto:** Solicitud de autorización para realizar encuestas y entrevistas

Ingeniero  
 Hector Rolando Cadena L.  
**Gerente General**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA.**  
 Presente.-

De mi consideración:

La ingeniera Eva Catota Días con C.C 0502050537, alumna del programa de Maestría en Gerencia Empresarial de la Escuela Politécnica Nacional, se encuentran desarrollando el Proyecto de Titulación, el tema propuesto por la estudiante es "*ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA APLICABILIDAD E IMPACTO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN LOS AÑOS 2014-2016*", por lo que solicito de la manera más cordial se le permita realizar encuestas y entrevistas, mismas que servirán para desarrollar el proyecto.

Cabe señalar que la información proporcionada será utilizada con fines estrictamente académicos.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,



Ing. Antonio Alexander Franco Crespo, PhD.  
**SUBDECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

lc







**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**SUBDECANATO**



Oficio Nro. EPN-FCASD-2018-0109-O

Quito, 04 de septiembre de 2018

**Asunto:** Solicitud de autorización para realizar encuestas y entrevistas

Economista  
 Mauricio Ortiz  
**Gerente General**  
**COOPERATIVA ANDALUCÍA LTDA.**  
 Presente.-

De mi consideración:

La ingeniera Eva Catota Días con C.C 0502050537, alumna del programa de Maestría en Gerencia Empresarial de la Escuela Politécnica Nacional, se encuentran desarrollando el Proyecto de Titulación, el tema propuesto por la estudiante es "*ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA APLICABILIDAD E IMPACTO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN LOS AÑOS 2014-2016*", por lo que solicito de la manera más cordial se le permita realizar encuestas y entrevistas, mismas que servirán para desarrollar el proyecto.

Cabe señalar que la información proporcionada será utilizada con fines estrictamente académicos.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Ing. Antonio Alexander Franco Crespo, PhD.

**SUBDECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

lc



2018-0433-GG-CPNL  
Quito D.M., Septiembre 06 de 2018

Señora  
Eva Catota  
**ESTUDIANTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
DE LA ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

Presente

De mi consideración:

Por medio del presente me dirijo a Usted, para expresarle un atento y cordial saludo a nombre de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., y a la vez me permito informarle en atención a lo requerido por Usted mediante oficio S/N de fecha 27 de julio de 2018, que esta Gerencia autoriza su solicitud para realizar encuestas relacionadas al tema "Análisis de la gobernanza, aplicabilidad e impacto en las Instituciones Financieras de la Economía Popular y Solidaria del Distrito Metropolitano de Quito en los años 2014 - 2016", la información necesaria para su estudio y demás temas relacionados deberán ser coordinados con la Ing. Tatiana Barriga, Gerente de Responsabilidad Social y Gobernabilidad, al correo: [tatiana.barriga@cpn.fin.ec](mailto:tatiana.barriga@cpn.fin.ec) o contacto 0995386541.

Particular que informo para los fines pertinentes.

Atentamente




**Ing. Milton Lascano**  
**SARGENTO PRIMERO DE POLICIA S.P.**  
**GERENTE GENERAL**

Ma. de los Angeles

CC: GERENCIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GOBERNABILIDAD



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**SUBDECANATO**



Oficio Nro. EPN-FCASD-2018-0103-O

Quito, 04 de septiembre de 2018

**Asunto:** Solicitud de autorización para realizar encuestas y entrevistas

Ingeniero  
 Milton Lascano Enrique  
**Gerente General**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL LTDA.**  
 Presente.-

De mi consideración:

La ingeniera Eva Catota Días con C.C 0502050537, alumna del programa de Maestría en Gerencia Empresarial de la Escuela Politécnica Nacional, se encuentran desarrollando el Proyecto de Titulación, el tema propuesto por la estudiante es "*ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA APLICABILIDAD E IMPACTO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN LOS AÑOS 2014-2016*", por lo que solicito de la manera más cordial se le permita realizar encuestas y entrevistas, mismas que servirán para desarrollar el proyecto.

Cabe señalar que la información proporcionada será utilizada con fines estrictamente académicos.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Ing. Antonio Alexander Franco Crespo, PhD.  
**SUBDECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

lc

