



Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela Administración Pública

Modelo de Valoración de las Organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, acerca de
la viabilidad del cumplimiento del Reglamento de Gobierno Corporativo,
establecidas por la SUGEF

Seminario de Graduación para optar por el grado de
Licenciatura en Administración Pública

Estudiantes

Luis Felipe Echeverría Delgado
Karen Vanessa González Bolaños
Karol González Hernández
Jazmín Gabriela Marín Mora
Jessenia Rivera Altamirano

San José, Costa Rica

2021



Acta #200-2021
Tribunal Examinador de Trabajo Final de Graduación
Escuela de Administración Pública

Acta de la Sesión Virtual 200-2021 del Tribunal Examinador de los Trabajos Finales de Graduación de la Escuela de Administración Pública, realizada el 10 de junio del 2021 a las 15:00 horas, llevada a cabo de manera virtual y convocada de acuerdo con el artículo 25 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación en Grado de la Universidad de Costa Rica, para la Defensa del Trabajo Final de Graduación de: Luis Felipe Echeverría Delgado carné A72311, Karen Vanessa González Bolaños carné A52420, Karol González Hernández carné A82741, Jazmín Gabriela Marín Mora carné B13876, Jessenia María Rivera Altamirano B15426

La defensa del trabajo final de graduación se realiza por medio de la licencia de la plataforma zoom que el Centro de Informática le ha asignado a la Escuela de Administración Pública.

Personas miembros del Tribunal Examinador convocadas para la sesión: M.Sc. Víctor Garro Martínez como Presidente del Tribunal Examinador; M.Sc. Ana Lorena Mora Portillo como Directora del Trabajo Final de Graduación, Dr. Orlando Josué Hernández Cruz como asesor del Trabajo Final de Graduación, MTR. David Ramírez Szpigel como asesor del Trabajo Final de Graduación y M.Sc. Maritza Rojas Poveda como docente de la Escuela de Administración Pública.

Artículo 1. El Presidente del Tribunal Examinador solicita a las personas sustentantes mostrar su documento de identificación, como medio para corroborar su identidad.

Artículo 2. El Presidente informa que el expediente de las personas sustentantes contiene todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de *Licenciatura en Administración Pública*, que les ha permitido realizar la Defensa de su Trabajo Final de Graduación.

Artículo 3. Las personas sustentantes realizaron la defensa oral del Trabajo Final de Graduación titulado: ***"Modelo de Valoración de las Organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, acerca de la viabilidad del cumplimiento del Reglamento de Gobierno Corporativo establecidas por la SUGEF"***, en modalidad Seminario de Graduación, dentro del tiempo señalado para tales fines.

Artículo 4. Terminada la presentación, las personas miembros del tribunal examinador, dentro del tiempo señalado por la Presidencia del Tribunal, realizaron las preguntas pertinentes sobre aspectos propios del tema tratado en el Trabajo Final de Graduación.

Artículo 5. Concluido el interrogatorio, el Tribunal Examinador procedió a deliberar de manera privada.

Artículo 6. Con fundamento en el artículo 26 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, y luego de realizada la votación, el Tribunal Examinador calificó el Trabajo Final de Graduación:

(X) APROBADO – AP-
() NO APROBADO – NAP-





Artículo 7. Con fundamento en el artículo 27 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, el Presidente del Tribunal Examinador comunicó en público el resultado de la deliberación y declaró a las personas sustentantes como acreedoras al título de Licenciadas en Administración Pública y Licenciado en Administración Pública.

Artículo 8. El Presidente del Tribunal Examinador les advirtió de la obligación de asistir al acto público de graduación, para prestar juramento y recibir el título correspondiente.

La Presidencia del Tribunal exhorta a las personas sustentantes a que una vez aprobado el documento final lo coloquen en el repositorio virtual kerwà de la Universidad, tal como lo indica el Reglamento.

Luego de la lectura del Acta, firmaron las personas miembros del Tribunal Examinador presentes y las personas sustentantes a las 16:19 horas.

M.Sc. Víctor Garro Martínez
Presidente del Tribunal

Luis Felipe Echeverría Delgado
Carné A72311

M.Sc. Ana Lorena Mora Portillo
Directora del Trabajo Final de Graduación

Karen Vanessa González Bolaños
Carné A52420

Dr. Orlando Josué Hernández Cruz
Asesor del Trabajo Final de Graduación

Karol González Hernández
Carné A82741

MTR. David Ramírez Szpigel
Asesor del Trabajo Final de Graduación

Jazmín Gabriela Marín Mora
Carné B13876

M.Sc. Maritza Rojas Poveda
Docente

Jessenia María Rivera Altamirano
Carné B15426





UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

EAP Escuela de
Administración Pública

El Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, en su artículo 29 establece que *"En caso de TFG sobresalientes, se podrá conceder una aprobación con distinción si así lo acuerda el tribunal examinador, por una votación de cuatro votos favorables."*

(X) Se aprueba con Distinción

Observaciones:

Original: Escuela de Administración Pública, Copia: Personas sustentantes



Derechos de Propiedad Intelectual

Los (as) suscritos (as), Luis Felipe Echeverría Delgado, portador de la cédula de identidad número 01-1343-0940; Karen Vanessa González Bolaños, portadora de la cédula de identidad número 01-1268-0910; Karol González Hernández, portadora de la cédula de identidad número 01-1416-0812; Jazmín Gabriela Marín Mora, portadora de la cédula de identidad número 01-1421-0514 y Jessenia María Rivera Altamirano, portadora de la cédula de identidad número 03-0459-0776; concedores de las sanciones legales con que la Ley Penal de Costa Rica castiga el falso testimonio, declaramos bajo fe de juramento, que somos estudiantes de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica y que, como requisito de graduación debemos cumplir con la defensa del Trabajo Final de Graduación en la modalidad de Seminario, para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública, el cual se denomina: "Modelo de Valoración de las Organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, acerca de la viabilidad del cumplimiento del Reglamento de Gobierno Corporativo, establecidas por la SUGEF".

Por tanto, manifestamos que el mismo se ha elaborado de acuerdo con las disposiciones exigidas por la Universidad de Costa Rica, por lo tanto, declaramos que el Trabajo Final de Graduación, ha sido elaborado únicamente por nosotros, en la misma, no han participado personas ajenas a nuestra tutora y lectores, cada documento utilizado, se encuentra respectivamente citado. ES TODO.

Firmamos en la ciudad de San José a las 16:00 horas del día 15 de Junio del 2021.



**Luis Felipe Echeverría
Delgado**



**Jazmín Gabriela Marín
Mora**



Karol González Hernández



**Karen Vanessa González
Bolaños**



**Jessenia María Rivera
Altamirano**

Agradecimientos

A la Universidad de Costa Rica, por formarnos académicamente en nuestras profesiones. A cada uno de los profesores que estuvieron en nuestro proceso de aprendizaje, especialmente a M.Sc Lorena Mora, quien logró encaminar nuestros sueños, quien, a pesar de poder disfrutar de su periodo de jubilación, logró sacar el tiempo y las energías que necesitábamos y fue nuestra luz en este camino.

A nuestros lectores, Dr. Orlando Hernández y M.Sc David Ramírez, por acompañarnos y apoyarnos en la culminación de esta etapa universitaria. A M. Sc Víctor Garro, por creer en nosotros, en nuestro proyecto y permitirnos visualizar el camino que hoy concluimos.

A cada una de las personas, que nos han aportado su conocimiento.

Dedicatorias

Mi carga siempre ha sido compartida, aunque el camino diera giros, piruetas y tropiezos, siempre conté con esas manos que nunca olvidan darme la bendición a diario, acompañadas de la esperanza, la lucha y un poquito de comida, para impulsarme, gracias mami. Y este otro par de manos protectoras que movieron todas sus piezas cuan ajedrecista, para construir un sueño, un camino y herramientas para estar hoy aquí, gracias papi. A mis faros, Raquel y Jose por alumbrar el camino, gracias por darme siempre más de lo que ustedes tuvieron, los admiro mucho. A Fabiola, por ser la paz, el oasis y el balance que ocupó en mi vida. Donde ande, ahí estarán.

Luis Felipe Echeverría Delgado

Agradecimiento a mis padres, mi mayor tesoro, por su confianza y apoyo incondicional por ser los formadores de lo que soy hoy en día, una persona que creció con un claro ejemplo de principios y valores. Este triunfo es de los tres nadie más que ustedes me enseñaron a luchar por mis metas y a valorar cada momento, me brindaron su tiempo, su amor, su guía desinteresadamente.

Karen Vanessa González Bolaños

Dedico este trabajo a mis padres Carlos y Margarita, por su incansable esfuerzo en mi formación personal y profesional. A mi hermana Ivannia, por crecer a mi lado y motivarme cada día a buscar la excelencia. A mi esposo Yorlin, por acompañarme en cada una de mis metas propuestas e impulsarme siempre a lograrlas. A ellos, que siempre me han apoyado y brindado su amor incondicional. ¡Los amo!

Karol González Hernández

Le agradezco primeramente a Dios por guiarme a lo largo de mi carrera, a mis padres que son mi ejemplo a seguir y a Agus por darme su apoyo y amor incondicional, ¡los amo!

Jazmín Gabriela Marín Mora

Dedico este trabajo primeramente a Dios que me demuestra día a día su bondad, a mis padres Jeanneth y José Antonio que con su ejemplo y dedicación siempre me han enseñado a luchar por mis sueños y perseverar, a mis hermanas Kenia, Geisell y María José, por creer en mí y ser un apoyo incondicional, a Luis por su paciencia y acompañamiento durante este proceso. A todos gracias por siempre estar.

Jessenia Rivera Altamirano

Contenido

Índice de Abreviaturas.....	1
Resumen Ejecutivo	3
Sección Preliminar	5
1.1. Tema de Estudio.....	6
1.2. Introducción	6
1.3. Antecedentes.....	8
1.1.1. Inicios del cooperativismo.....	8
1.1.2. Cooperativismo en América Latina.....	9
1.1.3. Cooperativismo en Costa Rica.....	10
1.1.4. Cooperativas de ahorro y crédito en Costa Rica	12
1.4. Justificación	17
1.5. Planteamiento del Problema.....	20
1.6. Objetivos de la propuesta.....	26
1.6.1. Objetivo General	26
1.6.2. Objetivos específicos.....	26
Capítulo II: Marco Teórico	27
2.1. Cooperativismo.....	28
2.1.1. Cooperativa	28
2.1.2. Estructura de las cooperativas.....	34
2.1.3. Cooperativas de ahorro y crédito	37
2.2. Gobierno Corporativo	39
2.2.1. Gobierno Corporativo de una Cooperativa de Ahorro y Crédito	41
3.2.1. Principios de Gobierno Corporativo.....	42
3.2.2. Importancia de regular las Cooperativas por medio del Gobierno Corporativo	44

3.2.3. Balance cooperativo.....	45
2.3. Marco Regulatorio Vigente	48
2.3.1. Comité de Supervisión Bancario de Basilea (BCBS)	48
3.2.1. Principales Reguladores del Sistema Financiero Costarricense.....	49
3.2.2. Superintendencia General de Entidades Financieras	50
3.2.3. Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP)	53
Capítulo III: Marco Metodológico.....	55
3.1. Enfoque de la Investigación.....	56
3.2. Tipo de investigación.....	56
3.3. Alcance de la investigación.....	57
3.3.1. Teoría fundamentada	57
3.3.2. Alcance.....	58
3.3.3. Limitaciones.....	59
3.4. Sujetos de la investigación	59
3.4.1. Unidad de estudio	60
3.4.2. Población.....	60
3.4.3. Muestra	60
3.5. Fuentes de información	60
3.5.1. Fuentes primarias.....	60
3.5.2. Fuentes secundarias	61
3.6. Técnicas de recolección de la información	61
3.7. Procesamiento y Análisis de Información	63
Capítulo IV: Gestión de Riesgo.....	65
4.1. Aspectos generales sobre riesgos	66
4.2. Tipos de riesgos financieros	67
4.2.1. Riesgo de crédito	67

4.2.2.	Riesgo de mercado	67
4.2.3.	Riesgo operacional.....	67
4.2.4.	Riesgo Estratégico	67
4.2.5.	Riesgo de liquidez.....	68
Capítulo V:	Principios de Gobierno Corporativo.....	69
5.1.	Igualdad de condiciones para asociados	70
5.2.	Comunicación.....	70
5.3.	Transparencia.....	71
5.4.	Estructura organizacional	71
5.5.	Responsabilidades mínimas de funcionarios	71
5.6.	Gestión de Riesgos.....	72
5.7.	Ética.....	72
Capítulo VI:	Análisis de Casos.....	74
6.1.	Coopenae R.L.....	75
6.1.1.	Antecedentes.....	75
6.1.2.	Marco Filosófico	75
6.1.3.	Órganos Sociales.....	76
6.1.4.	Aspectos relevantes en relación con el Gobierno Corporativo	76
6.2.	CoopeAyA	77
6.2.1.	Antecedentes.....	77
6.2.2.	Marco Filosófico	78
6.2.3.	Estructura Organizacional.....	78
6.2.4.	Aspectos relevantes en relación con el Gobierno Corporativo	79
6.3.	CoopeAsamblea R.L.	81
6.3.1.	Antecedentes.....	81
6.3.2.	Marco Filosófico	82

6.3.3. Aspectos relevantes en relación con el Gobierno Corporativo	82
6.4. Análisis sobre los principales hallazgos.....	83
6.4.1. Estructura Organizacional.....	83
6.4.2. Marco estratégico definido.....	84
6.4.3. Apetito de Riesgo.....	84
6.4.4. Alta Gerencia	84
6.4.5. Órgano de dirección	85
6.4.6. Conflicto de Intereses.....	85
6.4.7. Comités Técnicos.....	85
6.4.8. Gestión de Riesgo, Cumplimiento y Control.....	86
6.4.9. Retribuciones, transparencia y rendición de cuentas.....	86
6.4.10. Código de Gobierno Corporativo.....	86
6.4.11. Accionistas y/o asociados.....	87
6.4.12. Aspectos Generales	87
6.4.13. Revisión de los sitios web corporativos	88
Capítulo VII: Propuesta de Modelo.....	90
7.1. Información preliminar para la construcción del modelo	91
7.2. Ponderación de categorías	92
7.3. Uso del modelo.....	95
7.4. Análisis de la información suministrada por el modelo	96
7.5. Resultados obtenidos a través de la aplicación del modelo	98
7.6. Recomendaciones importantes asociadas al uso del modelo.....	105
Conclusiones y Recomendaciones	106
7.7. Conclusiones	107
7.8. Recomendaciones	110
Anexos	112

Anexo 1. Organigrama de Coopenae.....	113
Anexo 2. Organigrama de CoopeAyA.....	114
Anexo 3. Organigrama CoopeAsamblea.....	115
Anexo 4 Herramienta de evaluación CoopeAyA.....	116
Anexo 5 Herramienta de evaluación Coopenae	119
Anexo 6 Herramienta de evaluación CoopeAsamblea	122
Anexo 7 Comparación de resultados obtenidos	125
Anexo 8 Preguntas que conforman la propuesta de modelo	128
Referencias bibliográficas.....	132

Índice de Figuras

Figura 2 Base asociativa de las Cooperativas 2012.....	16
Figura 3 Sectores del Cooperativismo.....	30
Figura 4 Los Principios Corporativos.....	31
Figura 5 Estructura del Modelo Organizacional Cooperativo	34
Figura 6 Funcionamiento de los órganos directivos de una cooperativa.....	35
Figura 7 Funcionamiento de los órganos operativos de una cooperativa	36
Figura 8 Cooperativas que conforman FEDEAC.....	37
Figura 9 Evolución Histórica de FECOOPSE.....	38
Figura 10 Cooperativas que conforman FECOOPSE.....	39
Figura 11 Ventajas o desventajas de la implementación o no de un Gobierno Corporativo.....	42
Figura 12 Aplicación del Balance Social en las Cooperativas.....	47
Figura 13 Acuerdos de Basilea.....	49
Figura 14 Organización CONASSIF	50
Figura 15 Sujetos de Investigación	60
Figura 16 Técnicas de Recolección de Información	63
Figura 17 Tipos de Riesgos.....	68
Figura 18 Principios de Gobierno Corporativo	73
Figura 19 Distribución de categorías y subcategorías del modelo	91
Figura 20 Tabulación de datos.....	92
Figura 21 Peso relativo por pregunta según categoría	93
Figura 22 Distribución de preguntas por categoría.....	93
Figura 23 Pantalla de inicio del modelo	95
Figura 24 Añadir encuestado.....	95

Figura 25 Botones que incluye el modelo.....	96
Figura 26 Porcentaje de cumplimiento por categoría	97
Figura 27 Distribución de posibles calificaciones	97
Figura 28 Presentación general de resultados del Modelo	98
Figura 29 Ejemplo de Resultados Excelentes.....	99
Figura 30 Ejemplo de Resultados positivos	99
Figura 31 Ejemplo Resultados de Mejora.....	100
Figura 32 Ejemplo Resultados Negativos.....	100
Figura 33 Ejemplo de Resultados por categoría	101
Figura 34 Ejemplo Resultado por categoría y condición.....	102
Figura 35 Ejemplo 1 de Resultados por Categoría y Sub-Categoría	103
Figura 36 Ejemplo 2 de Resultados por Categoría y Sub-Categoría	103
Figura 37 Ejemplo de Resultados por Categoría, Sub-Categoría y Condición	104

Índice de Tablas

Tabla 1 Principales actividades económicas de las cooperativas, resumen por grandes sectores económicos.	15
Tabla 2 Investigaciones relacionadas al Gobierno Corporativo en el contexto internacional	20
Tabla 3 Valores Cooperativos.....	33
Tabla 4 Planteamientos históricos ante el concepto de RSE	46
Tabla 5 Variables cuantitativas del análisis CAMELS.....	52
Tabla 6 Resultado Revisión de Sitios Web	89
Tabla 7 Puntuación por pregunta.....	92

Índice de Abreviaturas

ACI	Alianza Cooperativa Internacional
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, por sus siglas en inglés)
BCBS	Comité de Supervisión Bancario de Basilea
BIS	Banco de Pagos Internacionales
CAC	Cooperativa de Ahorro y Crédito
CENECOOP	Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa
CONARE	Consejo Nacional de Rectores
CONACOOOP	Consejo Nacional de Cooperativas
CONASSIF	Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero Nacional
CoopeAsamblea	Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados de la Asamblea Legislativa
COOPEAMISTAD	Cooperativa de Ahorro y Crédito La Amistad
COOPEANDE	Cooperativa de Ahorro y Crédito Ande
CoopeAyA	Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Instituto de Acueductos y Alcantarillados
COOPE-ESCOLAR	Cooperativa Escolar de la Asociación Nacional de Educadores
COOPEMEP	Cooperativa de los Empleados del Ministerio de Educación Pública
Coopenae	Cooperativa Nacional de Educadores
COOPESNAA	Cooperativa de Ahorro y Crédito del Servicio Nacional de Acueductos y Alcantarillados
COOPEVICTORIA	Cooperativa Agrícola Industrial Victoria

CPCA	Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión
FECOOPSE	Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito
FEDEAC	Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
INFOCOOP	Instituto de Fomento Cooperativo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PEN	Programa Estado de la Nación
PIB	Producto Interno Bruto
SFN	Sistema Financiero Nacional
SUGEF	Superintendencia General de Entidades Financieras
SUGESE	Superintendencia General de Seguros
SUGEVAL	Superintendencia General de Valores
SUPEN	Superintendencia de Pensiones
TFG	Trabajo Final de Graduación

Resumen Ejecutivo

Echeverría, Luis Felipe; González, Karen; González, Karol; Marín, Jazmín y Rivera, Jessenia. (2021) Modelo de Valoración de las Organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, acerca de la viabilidad del cumplimiento del Reglamento de Gobierno Corporativo establecidas por la SUGEF. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Tutor (a): Máster Ana Lorena Mora Portillo

Palabras Clave: Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgo, Análisis de Riesgo, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Entidades Financieras, Modelo

El presente Trabajo Final de Graduación, comprende el desarrollo de un modelo de valoración sobre el Gobierno Corporativo, para las cooperativas de ahorro y crédito costarricenses, tomando como referencia el período del 2020. Se realiza el estudio de varias entidades financieras de este sector: Coopenae R.L. y CoopeAyA R.L., como entidades supervisadas por la Superintendencia de Entidades Financieras (SUGEF); y CoopeAsamblea R.L., como entidad no supervisada, con la finalidad de elaborar en primera instancia un diagnóstico organizacional y posteriormente, un análisis comparativo entre cada organización.

En la Sección Preliminar, se incluyen aspectos de carácter introductorio como los antecedentes del cooperativismo a nivel mundial, latinoamericano y, por último, en el ámbito costarricense; posteriormente, se contempla de manera específica a las cooperativas de ahorro y crédito costarricenses. Además, se muestra la justificación y planteamiento del problema, del presente Trabajo Final de Graduación (TFG).

En el segundo capítulo, se presentan las bases teóricas que permiten comprender este Trabajo Final de Graduación, desde los fundamentos del movimiento cooperativo, tanto en el marco internacional como nacional, hasta aspectos de carácter más específico como los reguladores del Sistema Financiero Nacional (SFN), instituciones de fomento cooperativo, así como legislación vigente sobre regulación y supervisión.

El tercer capítulo, corresponde al marco metodológico, se contemplan los apartados sobre el enfoque y tipo de investigación, sujetos en estudio, fuentes de información, técnicas de

recolección y análisis. De esta forma, se procede a identificar y estructurar los datos, para generar la información necesaria para el diseño del modelo de valoración sobre el Gobierno Corporativo.

Posteriormente, el cuarto capítulo se refiere a la gestión de riesgo, en el caso de las cooperativas de ahorro crédito, es importante determinar que tipos de riesgo se desean asumir y cómo pueden cuantificarse. A partir de esta identificación, cada entidad puede establecer un plan para gestionar esos riesgos, y de esta manera tener la posibilidad de minimizar su posible impacto.

Con respecto al quinto capítulo, se enlistan y detallan los principios de Gobierno Corporativo, tomando en cuenta el Acuerdo SUGEF 16-16 y documentación al respecto de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y del G20.

En relación con el sexto capítulo, se procede a una revisión documental sobre cada una de las tres cooperativas en estudio, en cuanto a aspectos de información disponible en sitios web o aquella suministrada directamente por miembros de la cooperativa, previa autorización. Se procede a un diagnóstico de cada cooperativa y posteriormente, las conclusiones respectivas.

Luego, el capítulo séptimo corresponde al diseño y desarrollo del modelo de valoración, tomando en consideración el análisis del capítulo anterior y la revisión de la normativa SUGEF 16-16, se establecen cuatro categorías: Estructura, Cultura, Control y Transparencia.

Finalmente, posterior a la elaboración de la documentación correspondiente y el diseño del modelo, se presenta el apartado de conclusiones y recomendaciones, donde se detallan los principales hallazgos en relación con los objetivos planteados, así como las recomendaciones respectivas.

Sección Preliminar

1.1. Tema de Estudio

Modelo de Valoración de las Organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, acerca de la viabilidad del cumplimiento del Reglamento de Gobierno Corporativo establecidas por la SUGEF

1.2. Introducción

Con el fin de contribuir en el fortalecimiento de las Organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, el presente trabajo final de graduación busca establecer un Modelo de Valoración que evidencie la viabilidad actual del cumplimiento del Reglamento de Gobierno Corporativo establecido por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

Esta investigación reconoce del contexto ideológico en el cual fueron forjadas dichas organizaciones, su normativa, su entorno actual y cuantifica las oportunidades de mejora respecto a estructura, cultura, controles y transparencia.

A través de la participación de las Organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Sistema financiero de Costa Rica, se logra conocer su importancia y su rol como aliado de sus asociados, mediante la intermediación financiera y los servicios complementarios que estas brinden. Esta gestión se realiza en virtud de la influencia de factores internos y externos a las instituciones, tomando las líneas de trabajo que se consideren acertadas por parte de las Cooperativas.

La toma de decisiones con diversos tipos de administración de recursos, muestran la liquidez, el apetito al riesgo, la generación de rendimientos y su sensibilidad al mercado de cada institución financiera, sin embargo, la valoración del Gobierno Corporativo no debe de perder relevancia al respecto, pues es la figura que brinda los lineamientos a seguir referente a diversos ámbitos, además respalda a la estructura y estrategia de cada entidad.

En la siguiente investigación, se propone una herramienta para la contextualización del gobierno corporativo, así como la gestión y análisis del riesgo, con el fin de brindar mecanismos que permitan validar el cumplimiento de buenas prácticas en las organizaciones cooperativas, promoviendo además, la toma de decisiones a partir de datos actuales e integrados, para reducir las posibilidades de cierre o quiebra de una entidad, que puedan eventualmente, afectar la reputación del cooperativismo, su credibilidad en el

sector en el Sistema Financiero Nacional (SFN) y afectar a cada uno de sus asociados y miembros. Es de suma importancia resguardar el esfuerzo que muchas Organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito y cientos de asociados realizan, para avanzar en el sector.

1.3. Antecedentes

1.1.1. Inicios del cooperativismo

De acuerdo con el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), el cooperativismo nace a mediados de la revolución industrial, como una alternativa para la clase trabajadora, referentes históricos como Robert Owen, William King y Charles Fournier, son los primeros en apoyar los movimientos de los trabajadores, con el fin de mejorar la distribución de las ganancias, por medio de la colaboración entre los obreros y patronos para obtener beneficios comunes. King y Fournier, incluyen en el esquema cooperativo áreas como la democratización, asociación y el derecho al trabajo, con el fin de defender la creación de estas organizaciones con base asociativa. Fourier proponía un sistema económico-social basado en pequeñas comunidades agrícolas sin espíritu de lucro y orientadas a la generación de empleo. King, fue precursor de las primeras cooperativas de consumo en las cuales los obreros asociados adquirirían los artículos básicos para su sobrevivencia; este último fue el fundador del primer medio de comunicación cooperativo, la revista llamada "The Co-operator" que tuvo una gran influencia pero duró poco tiempo. (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) (a), s.f.)

Parte de los hechos y logros importantes del movimiento cooperativista a recalcar, se presentan a mediados del siglo XVIII, cuando grupos de personas se unen para satisfacer necesidades en común pero esta vez en Inglaterra, así lo amplía el autor Monzón (2003):

Las cooperativas surgen en Inglaterra como una reacción espontánea de los trabajadores industriales para superar las dificultades de sus condiciones de vida, muy pronto el pensamiento socialista y los anticapitalistas ricardianos desarrollarán una notable influencia en el cooperativismo, de manera que el origen del cooperativismo moderno se hace coincidir con la creación de la famosa cooperativa de Rochdale (Inglaterra) en 1844 por 28 obreros, 6 de los cuales eran discípulos de Owen (Monzón, 1989). Los famosos principios cooperativos impulsados por la cooperativa de Rochdale fueron adoptados por toda clase de cooperativas y hoy constituyen el eje vertebrador de la Alianza Cooperativa Internacional. (p.3)

En ese momento se creó una cooperativa textil de consumo liderada por Carlos Howart, logró importantes resultados como fuente de motivación para iniciativas similares, estableció las bases del cooperativismo las cuales aún se mantienen como: la distribución equitativa de beneficios, acceso a la educación, igualdad de derechos, un voto por asociado

y la no discriminación por edad, sexo, profesión, etc. Por eso a Rochdale se le conoce como la cuna del cooperativismo mundial. (INFOCOOP, 2019)

1.1.2. Cooperativismo en América Latina

Desde ese momento, el sector cooperativo empezó a crecer, a nivel de Latinoamérica los primeros pasos se dan en México y Argentina, por lo que se considera importante que:

La influencia del cooperativismo en el desarrollo económico y social de los países latinoamericanos ha ido creciendo de manera gradual a partir de la primera mitad del siglo XIX, con las primeras experiencias en la región, aun antes de haberse creado la cooperativa de Rochdale en 1844. Al momento de establecerse la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1895, ya en Argentina existían cooperativas, siendo una de ellas El Hogar Obrero. Tomando en cuenta esta experiencia, a la que se suman las de México y Venezuela, se concluye que el cooperativismo en América Latina tenía emprendimientos cooperativos antes de la experiencia inglesa, y que recibieron la influencia de inmigrantes europeos. Y fue a partir de la crisis de los años treinta que el modelo se desarrolló como opción de organización social y empresarial para responder a las necesidades de la época. En todos los países latinoamericanos el cooperativismo ha sido parte del desarrollo histórico de sus economías, y continúa siéndolo hoy, con cooperativas actuando en todos los sectores de la economía, en unos países más que en otros. (Mogrovejo, Mora, y Vanhuynegem, 2012, p.31).

Tras el apoyo de estos movimientos y de teóricos en 1895, la Alianza Cooperativa Internacional:

Se fundó en Londres (Inglaterra) el 19 de agosto de 1895 durante el primer Congreso Cooperativo. Estuvieron presentes delegados de cooperativas de Alemania, Argentina, Australia, Bélgica, Dinamarca, Estados Unidos, Francia, Holanda, India, Inglaterra, Italia, Serbia y Suiza. Los representantes establecieron como objetivos de la ACI facilitar información, definir y defender los principios cooperativos y desarrollar el comercio internacional. La ACI fue una de las pocas organizaciones internacionales que sobrevivieron a las dos Guerras Mundiales. Superar todas las diferencias políticas existentes entre sus miembros fue difícil, pero la ACI pervivió manteniendo su compromiso con la

paz y con la democracia y siendo políticamente neutral. (Alianza Cooperativa Internacional (Alianza Cooperativa Internacional, s.f.)

La Alianza Cooperativa Internacional, tiene como fin representar y apoyar a las cooperativas a nivel mundial, “constituye una de las organizaciones no gubernamentales más antiguas y una de las entidades más grandes según el número de personas representadas: 1200 millones de miembros cooperativos en todo el mundo”. (Alianza Cooperativa Internacional, s.f.)

Posteriormente, en América Latina se empiezan a formar las Cajas Populares, con el fin de “ofrecer servicios a sectores sociales de escasos recursos, quien buscaba un préstamo o ahorrar su dinero, no tenía la posibilidad de acceder a una red bancaria”. (Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito [FEDEAC], 2020)

1.1.3. Cooperativismo en Costa Rica

El fenómeno del cooperativismo ha sido para las sociedades un sinónimo de progreso y bienestar colectivo, la participación de sus miembros en la toma de decisiones es un pilar importante para el sentido de pertenencia, que a su vez se ve fortalecido por un ámbito de igualdad de condiciones, el cual promueva un beneficio económico.

Partiendo de este concepto, Costa Rica no fue ajena a que, en el país se desarrollara este tipo de modelo asociativo, pues llegó a responder a las necesidades de ciertos sectores sociales. Finalizando el siglo XIX, se presenta el primer intento de conformación de una cooperativa: Cooperativa Agrícola Costarricense de Cultivos y Colonización Interior y posteriormente la Sociedad Cooperativa integrada por artesanos de Heredia. (Huaylupo, 2003, p.15-16).

Así, con el paso del tiempo, las cooperativas formaron parte de una construcción social bastante compleja, desde la creación de pequeñas cooperativas, hasta la introducción de un marco jurídico, que pretendía fomentar estas agrupaciones y regular el funcionamiento de ellas. De esta manera, es como se evidencia que la evolución del cooperativismo en Costa Rica es producto de una serie de acontecimientos, de los cuales se detallan los más importantes:

Figure 1 Historia del Cooperativismo en Costa Rica



Fuente: Elaboración propia, con datos tomados de Huaylupo (2003)

Cabe destacar el papel que tuvo CoopeVictoria R.L. para la historia cooperativa costarricense, la misma nace en San Isidro de Grecia para el año 1943 como una cooperativa agroindustrial que permitiera comercializar e industrializar la producción:

Se formó el Centro de Estudios para Problemas Nacionales, el cual recomendó la implementación de una cooperativa en Grecia. posteriormente a través de la unión y el trabajo de los agricultores de la zona que buscaban una oportunidad para satisfacer sus necesidades y al apoyo del estado [sic], la Hacienda Victoria pasó a manos de los productores locales para la creación de Cooperativa Agrícola Industrial Victoria (CoopeVictoria R.L), lo que dio paso el 12 de octubre de 1943 a CoopeVictoria. (CoopeVictoria, 2020)

Por su parte, para el año 1947 se funda la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L, la cual “fue impulsada por 25 visionarios productores de leche. Actualmente la Cooperativa cuenta con 1400 asociados productores, 1900 asociados colaboradores y cerca de 5000 colaboradores en la región”. (Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. [Dos Pinos], 2020) Sumado a lo anterior, con el paso de los años, esta cooperativa ha ampliado tanto su producción como su posicionamiento en el mercado nacional e internacional: “hoy cuenta con plantas de producción de lácteos y bebidas en Panamá, Nicaragua, Guatemala y República Dominicana, además de exportar el equivalente al 30% de su producción a 10 países de la región”. (Dos Pinos, 2020)

Resulta importante destacar el impacto que el modelo cooperativo ha tenido en Costa Rica, pues su naturaleza organizacional trae consigo de manera aspectos de responsabilidad social, los cuales son fundamentales para el progreso de la sociedad tal como se indica en la investigación “Cooperativas y su impacto al desarrollo”:

Se ha encontrado que casi naturalmente una cooperativa conoce muy bien las problemáticas que afectan particularmente al grupo de asociados que la conforman pero, además, también surgen expresiones que dejan ver que hay también conciencia de que esas problemáticas tienen que ver con las de la comunidad. Incluso al punto de asumirse sin mayor distinción. Así también, hay casos en los que de manera clara e independientemente de la actividad de la cooperativa hay plena conciencia de los problemas de la región o de sectores específicos de esta. (Segura Castro y Céspedes Oreamuno, 2016, pág. 67)

En relación con lo anterior, un estudio del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) en para el año 2017, para determinar el impacto de las cooperativas en el Índice de Progreso Social fuera del Gran Área Metropolitana, menciona como una de las conclusiones más importantes que “a mayor actividad de las cooperativas, mayor es el índice de progreso social” (Vargas, 2020)

1.1.4. Cooperativas de ahorro y crédito en Costa Rica

Posteriormente, los contextos sociales y económicos fueron variando con el paso del tiempo, la figura de las cooperativas de ahorro y crédito, emergen como solución para solventar las necesidades financieras de las personas, incluso de una manera más flexible que cualquier otro tipo de entidad financiera, democratizando el mercado de las finanzas, por lo que una serie de factores propician el auge de este tipo de organizaciones:

Las inversiones productivas en actividades industriales de promoción de las exportaciones y el crecimiento urbanístico, así como la emigración del campo hacia las ciudades y las expectativas por una mejor calidad de vida, fueron factores directamente relacionados con el incremento de las cooperativas de ahorro y crédito, las cuales permitieron el acceso al crédito a personas y sectores sociales excluidos o limitados al crédito por parte del sistema bancario nacional, no cooperativo. Asimismo, cabe anotar que las actividades de captación de

salarios, renta o ganancias del mercado de dinero, para ser otorgados en préstamos, ha sido en la historia del sistema bancario nacional e internacional, una fuente extraordinaria de enriquecimiento, sobre todo, cuando el dinamismo y las expectativas por un mejor futuro, permite el endeudamiento y con el ello las expansión y crecimiento de las entidades financieras. Este proceso de intermediación financiera, al que no escapan las cooperativas de ahorro y crédito, se nutre del crecimiento del contexto social y económico, al que contribuyen a dinamizar con la liquidez y capacidad de consumo que proporcionan. (Huaylupo, 2003, p.76)

Para 1955, se funda la primera cooperativa de ahorro en el país, bajo el respaldo de la Cooperativa Dos Pinos: “el propósito era disponer de un fondo que los ayudara a solventar sus necesidades económicas, por esta razón 20 compañeros entre oficinistas, cobradores, agricultores y repartidores de leche quienes decidieron unirse para convertir a COOPEAMISTAD, R.L”, (COOPEAMISTAD, 2020) Con ello se dio paso en el país, a la apertura de un sector financiero más accesible para la población.

Por lo tanto, el mayor alcance posible de la sociedad a los servicios financieros de ahorro y crédito de las cooperativas, influye de manera directa en el desarrollo económico del país, disminuyendo la exclusividad de estos servicios a ciertos sectores de la población. Con el paso de los años, las cooperativas de ahorro y crédito fueron en aumento. (Huaylupo, 2003, p.75).

En consecuencia, con el paso de los años se han creado más iniciativas para fortalecer el papel de las cooperativas de ahorro y crédito (CAC), es por eso que para 1999 se constituye la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FEDEAC), como respuesta a la solución de problemas que presentaban algunas cooperativas en 1998, de manera que ciertos criterios como la supervisión preventiva y el monitoreo de indicadores, fueran base para evitar el deterioro del sector cooperativo; ya para diciembre del 2018 “con 13 cooperativas de ahorro y crédito que representan el 85% de participación del total de las cooperativas de ahorro y crédito, un 10.25% de participación en el Sistema Financiero Nacional”(FEDEAC, 2020), por lo que queda evidencia que el modelo cooperativo de ahorro y crédito, busca unirse cada vez para consolidar esta figura en el sector financiero.

Para el 2012, el Consejo Nacional de Rectores (CONARE), mediante el Programa Estado de la Nación (PEN), realizaron el IV Censo Nacional Cooperativo. En esta investigación se

deseaba conocer, los datos estadísticos actualizado sobre el cooperativismo y su influencia en el mercado en términos sociales, económicos y las condiciones del sector.

En el Censo 2012 a su vez se observa el crecimiento del Cooperativismo en sus distintos sectores, así como su extensión dentro de la población y su impacto en la economía costarricense.

El liderazgo de las 376 cooperativas del sector¹, se encuentra a cargo según su enfoque de orgánico:

- Consejo Nacional de Cooperativas (Conacoop): Ente de representación y de defensa Pública No Estatal.
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP): Institución Pública de Fomento al Cooperativismo.
- Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión (CPCA): Ente de Representación
- Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa, (CENECOOP): Organismo especializado en Capacitación.

Esta red estructural del Cooperativismo en Costa Rica, que integra a más de 887.315 personas se integra también en Uniones, Federaciones, Consorcios y Cooperativas de Base, siendo el 21% de la población nacional.

Los modelos presentes en Costa Rica, que desarrollan las cooperativas se distribuyen en 63% Modelo tradicional, 24% Modelo Autogestionaria, 12% Modelo Integración y 1% Modelo Cogestionara. Estos modelos Cooperativos, se utilizan para desarrollar 18 actividades económicas que se detallan en la tabla 1

¹ Datos tomados del Censo Nacional Cooperativo del 2012. (Censo Nacional Cooperativo 2012)

Tabla 1 Principales actividades económicas de las cooperativas, resumen por grandes sectores económicos.

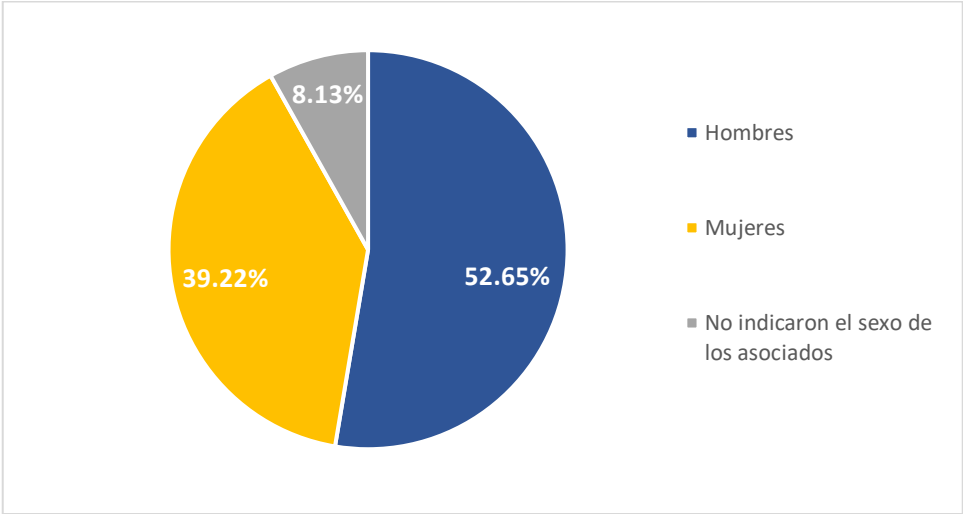
Actividad económica	Total, para el 2012	Porcentaje representativo
Actividades financieras y seguros	84	22,2
Comercio al por mayor y al detalle	48	12,7
Industrias manufactureras	46	12,2
Agricultura, Ganadería, silvicultura y pesca	39	10,3
Enseñanza, capacitación y asistencia técnica	39	10,3
Transporte y almacenamiento	34	9,00
Alojamiento y servicio de comidas	17	4,5
Actividades de servicios varios a empresas	11	2,9
Información y comunicaciones	8	2,1
Atención de la salud humana y asistencia social	6	1,6
Entretenimiento y recreativas	6	1,6
Otras actividades de servicios	6	1,6
Suministro de electricidad	5	1,3
Gestión de desechos y suministro de agua	5	1,3
Explotación de minas y canteras (incluye salineras)	4	1,1
Construcción	3	0,8
Actividades inmobiliarias	2	0,5
No hay claridad sobre sus actividades	13	3,7
Totales	376	99,7

Fuente: Datos del Síntesis IV Censo Nacional Cooperativo de Costa Rica 2012.

A su vez se determinó la cantidad de asociados por genero de las 376 cooperativas, el cual es un dato muy relevante, ya que demuestra la fuerte participación de las mujeres, tanto en el crecimiento económico de la sociedad, como en el crecimiento económico y social

den la ideología cooperativista. De los 860.843 asociados, lo conforman 453.238 asociados hombres y 337.644 mujeres. Únicamente 2 cooperativas no brindaron los datos por genero de sus asociados, lo cual significa un total de 69.961 asociados un 8.13% de la población.

Figura 1 Base asociativa de las Cooperativas 2012



Fuente: Datos del Síntesis IV Censo Nacional Cooperativo de Costa Rica 2012.

1.4. Justificación

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen como principal objetivo fomentar el hábito de ahorro entre sus asociados y el acceso a créditos solidarios, que les permiten solventar necesidades económicas, este tipo de cooperativas brindan servicios de intermediación financiera en beneficio de sus asociados.

En relación con este tipo de cooperativas, tal y como lo menciona María Fernanda Cisneros en su publicación en El Financiero de Costa Rica, actualmente el sector cooperativo, por medio del tamaño en activos, representa casi un 10% del Producto Interno Bruto (PIB) y su patrimonio un 1,69%:

Representan la mitad del alcanzado por los bancos tanto públicos como privados, y el 13% de todo el sistema financiero. Además, sus activos y pasivos representan cerca de un 10% de la industria. Respecto a su cartera de crédito, el 73% está concentrado en consumo, seguida de un 14% en construcción, compra y reparación de inmuebles, y un 5% en comercio. (Cisneros, 2019, s.p.)

En los últimos 25 años, el Sistema Financiero Nacional ha sufrido cambios considerables, después de la crisis del año 2008, se dio un proceso de transformación en todas las agrupaciones donde algunas llegaron al punto de cerrar por completo sus operaciones. Actualmente la banca comercial, a pesar que lidera el mercado de intermediación financiera en el país, ha cedido terreno a otras agrupaciones del sector financiero como lo son las cooperativas de ahorro y crédito. (Loría, 2013, p.47)

Este sector ha presentado una creciente demanda de los asociados por facilidades crediticias, tasas de interés atractivas y plazos amplios de financiamiento, han promovido que se acapare el segmento de clientes de la banca, lo cual los incentiva a mejorar la gestión de riesgos, con el fin de mitigar eventos que podrían afectarle y generar un efecto de contagio al Sistema Financiero Nacional (SFN).

A raíz de esto, la aplicación de la estructura del Gobierno Corporativo en las instituciones busca que todas las partes involucradas con la organización trabajen de manera conjunta para que los objetivos comunes puedan llevarse a cabo de manera eficiente y eficaz. Según

la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la definición de Gobierno Corporativo puede describirse de la siguiente manera:

Implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados. El gobierno corporativo proporciona también la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, [OCDE], 2016, p.9)

Así mismo, mantener en revisión un marco de Gobierno Corporativo, para aquellas cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por SUGEF, permitirá a cada organización verificar su apego a la normativa SUGEF 16-16, la cual responde a la regulación nacional con respecto al tema. Por lo que se vuelve importante promover la transparencia y la asignación eficiente de los recursos, así como una estrategia para la toma de decisiones y sentar responsabilidades entre los diversos órganos miembros de una cooperativa, para que las mismas, sean articuladas de manera clara y evitar correr riesgos innecesarios. Tal como Portalanza (2013) cita a Andrei Shlifer y Robert W. Vishny (1997) quienes definen al gobierno corporativo como: “las formas y medios a través de los cuales quienes proporcionan los recursos financieros, se aseguran de tener una retribución adecuada a sus inversiones” (Portalanza, 2013, p.119), aspecto que es de vital importancia dentro de las cooperativas de ahorro y crédito.

Entre más elevado sea su estándar, la organización será más aceptada por su nivel de confiabilidad y por ende más personas querrán formar parte de la organización, logrando que esta sea más sólida y competitiva. En el caso de las cooperativas, la relación entre buen gobierno corporativo y valores como transparencia y el control, tienen una relación más estrecha, debido al papel fundamental que los asociados tienen en la toma de decisiones, además de contribuir al desarrollo económico y social de todos los sectores, brinda también oportunidades de empleo a colaboradores y agrupan gran cantidad de asociados, que como se ha mencionado, buscan mejorar su calidad de vida de alguna manera.

El presente tema de estudio se enfocará en establecer un modelo de valoración sobre el gobierno corporativo, mediante un estándar para las cooperativas de ahorro y crédito costarricenses, supervisadas por SUGEF. Esta herramienta es una referencia para la

revisión del gobierno corporativo, así como la gestión y análisis del riesgo, con el fin de brindar mecanismos que permitan el cumplimiento de buenas prácticas en las organizaciones cooperativas y con ello reducir las posibilidades de cierre o quiebra de una entidad, que puedan eventualmente, afectar el Sistema Financiero Nacional (SFN).

La gran expansión que ha tenido el cooperativismo de ahorro y crédito en el país, junto a las coyunturas sociales y económicas, se ha visto reflejado en números importantes dentro del SFN, por lo que se hace fundamental, desarrollar un marco que considere una serie de criterios mínimos, para promover una cultura corporativa, esto permitirá planificar de mejor manera, las estrategias en la oferta de la cartera de servicios y esto, se ve traducido en entidades financieramente sanas y estables. Cabe recalcar que, al ser las cooperativas de libre adhesión, resulta primordial brindar confianza y seguridad entre sus asociados, pues cada miembro da el respaldo a la organización y entre mayor participación financiera exista, más se acrecienta el patrimonio de cada una de ellas.

Desde el enfoque de la Administración Pública de Costa Rica, se busca brindar un aporte al sector de la economía social, tomando en cuenta la estrecha relación que existe entre ambos y de esta manera, contribuir al beneficio de la sociedad costarricense. Así mismo, contemplando la participación tan significativa que tiene sector cooperativo de ahorro en la economía costarricense.

El mercado financiero nacional, es altamente dinámico y posee una amplia gama de ofertas en cuanto a entidades se refiere, por lo que contar con una ventaja competitiva, puede marcar la diferencia para una organización en cuanto a acrecentar su cartera de clientes o asociados según sea el caso, de manera sana. Razón por la cual, se debe priorizar en prácticas responsables sobre la gestión administrativa, que contribuyan a la estabilidad financiera y minimicen los posibles conflictos de intereses que puedan presentarse, es por esto, que el gobierno corporativo se convierte en una opción importante y accesible.

1.5. Planteamiento del Problema

Posterior a una revisión bibliográfica, se identificó una serie de investigaciones que se encargan de analizar las repercusiones del gobierno corporativo, pero únicamente un modelo relacionado de manera directa con Cooperativas de Ahorro y Crédito.

El autor Altamirano (2018) genera una propuesta titulada: El Gobierno Corporativo y el Rendimiento Empresarial, Modelo para las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador; el cual es un insumo desarrollado “partiendo de los modelos existentes para el sector tradicional ecuatoriano y que incluye las necesidades de los diferentes stakeholders, con la finalidad de mejorar el rendimiento empresarial, considera tres indicadores: crecimiento, alertas de riesgo y rentabilidad.” (p.3)

Este diseño ecuatoriano, posee elementos clave para elaborar un modelo que permita la implementación del gobierno corporativo, tomando como referencia lineamientos y principios en modelos relacionados al tema, pero desde la perspectiva de los diferentes stakeholders que puedan verse involucrados de alguna forma. Por su parte, existen otras herramientas desarrolladas que están enfocadas en estructuras financieras o empresariales, las cuales se detallan en la tabla 2:

Tabla 2 Investigaciones relacionadas al Gobierno Corporativo en el contexto internacional

Procedencia	Aporte Metodológico
ECUADOR	Buenas prácticas de Gobierno Corporativo que la Corporación Financiera Nacional de Ecuador tiene implantado en su actual Administración, a través del diseño de un modelo para evaluar las prácticas de Gobierno Corporativo de la Corporación Financiera Nacional y así determinar el cumplimiento de la normativa Ley General de Instituciones del Sistema Financiera, basándose en Calidad de la Dirección y la Gerencia, Estructura Organizacional, Calidad de Ambiente de Control y Calidad de Atención al Cliente. (Muñoz, 2013, p.4)

Procedencia	Aporte Metodológico
COLOMBIA	Metodología de evaluación de las prácticas de Gobierno Corporativo frente a la prevención del fraude. Caso de estudio Compañía XYZ: Se enfoca en elementos que permitan prevenir y mitigar el riesgo de fraude financiero, acorde a normativas colombianas. (Patiño y Flórez, 2015, p.9)
CHILE	Enfocada en un mecanismo formal para la evaluación de los Altos Ejecutivos de empresas chilenas y su influencia sobre el comportamiento del sistema; se crea un índice de evaluación para ellos, basándose en los componentes de propiedad, desglose de información y transparencia financiera, administración, resto de la comunidad de negocio. (Astorga, Beas, Carmona y Hoffa; 2003, p.5)

Fuente: Elaboración propia

Es importante recalcar que ellos responden a realidades organizacionales y empresariales, así como normativas y contextos específicos, de cada uno de esos países, e incluso le dan mayor relevancia a ciertos principios o lineamientos; si bien son modelos o metodologías relacionadas con gobierno corporativo, se enfocan en temas legales, de fraude, crecimiento, rentabilidad, servicio al cliente, entre otras variables, por lo tanto, son puntos de vista distintos de la presente investigación.

En relación con esto, en el marco costarricense, para el año 2010 se elaboró un Modelo de Administración Integral de Riesgos, que consistía en la elaboración de un manual de riesgo para para la entidad supervisada Coopelecheros R.L. (Arce, 2010), por lo que aborda únicamente la gestión del riesgo. Por lo tanto, no se ha desarrollado ningún modelo que permita evaluar el gobierno corporativo de las CAC en Costa Rica y que, a su vez, responda a lo dictado en la normativa nacional y la naturaleza cooperativa del país.

Las Cooperativas reguladas por la Superintendencia de Entidades Financieras de Costa Rica (SUGEF), únicamente se apegan a los lineamientos que solicita y suministra esa entidad, como lo es la normativa de SUGEF 16-16, denominado Reglamento sobre Gobierno Corporativo, el cual establece en su artículo 4:

Cada entidad diseña, implementa y evalúa su marco de Gobierno Corporativo de conformidad con sus atributos particulares, para ello debe considerar las leyes que le resultan aplicables, el tamaño, la estructura de propiedad y la naturaleza jurídica de la entidad, así como el alcance y la complejidad de sus operaciones, la estrategia corporativa, el Perfil de Riesgo y el potencial impacto de sus operaciones sobre terceros. (Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), 2016 p.3)

Por tanto, la presente investigación, pretende orientar a las cooperativas de ahorro y crédito costarricenses supervisadas por SUGEF, mediante un instrumento que guíe sobre los principios del gobierno corporativo, con el fin de buscar un estándar para su aplicación, por lo tanto, se espera una disminución en los potenciales riesgos asociados a la labor administrativa de estas organizaciones.

De acuerdo con lo anterior, se establece la siguiente pregunta central de investigación:

¿Cuál modelo contribuye a que las cooperativas de ahorro y crédito costarricenses supervisadas por SUGEF, puedan valorar su gobierno corporativo?

Es importante mencionar la relevancia del gobierno en las organizaciones, según lo indica la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE),

El gobierno corporativo de una sociedad implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados. El gobierno corporativo proporciona también la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución. (OCDE, 2016, p.9).

Con lo anterior se puede determinar que el Gobierno Corporativo, tiene como finalidad fijar el rumbo que lleve a la sostenibilidad de la organización, a través de distintas prácticas o procedimientos que garanticen la protección de los intereses de todas las partes involucradas. Por lo tanto, las cooperativas no están exentas a la aplicación de un Gobierno Corporativo, el cual se adapte a las características distintivas de las organizaciones cooperativas, ya que estas “dentro de su doble papel económico/productivo y

humano/social, debe garantizar la sostenibilidad de la organización a través de la permanencia de sus asociados” (Toro y Ramírez, 2012, p.95).

Adicional, así como señala el Consejo Mundial de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (2005), en el caso específico de las cooperativas de ahorro y crédito, se puede mencionar que estas, por su naturaleza, son diferentes a cualquier otra entidad financiera, ya que están conformadas por personas quienes tienen una participación en la toma de decisiones:

A diferencia de la banca comercial privada y otras instituciones con fines de lucro, los miembros son a la vez propietarios de la cooperativa de ahorro y crédito y usuarios de los servicios de esta. Como resultado, las cooperativas de ahorro y crédito maximizan los beneficios a sus miembros a través de menores tasas de interés sobre préstamos, menores cargos y comisiones por servicio, y más altos dividendos. Adicionalmente a este aspecto único, las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones democráticas, donde un miembro recibe un voto, sin perjuicio de su participación en el capital social de la organización. (Niederkoher, K. y Ikeda, J. 2005, p.2).

En ese sentido, la actividad financiera de las cooperativas de ahorro y crédito requiere de prácticas que guíen el accionar y promuevan una estabilidad financiera, tomando en consideración la fragilidad de los sistemas financieros, así como lo indica Loría (2013):

El sector financiero tiene la particularidad de que sus mercados, precios, instrumentos, instituciones y políticas afectan a los demás sectores de la economía. A diferencia de otras actividades económicas, el negocio financiero se fundamenta, ante todo, en el factor confianza. Por ello su desempeño es altamente sensible ante la percepción que genere en cuanto a su nivel de riesgo y vulnerabilidad, entre otros aspectos. (Loría, 2013, p.2).

En consecuencia, el acuerdo SUGEF 16-16, denominado Reglamento sobre Gobierno Corporativo indica que “el gobierno corporativo es el sistema y la estructura de poder que rigen los mecanismos por medio de los cuales las compañías son dirigidas y controladas” (p.3), una correcta regulación mediante la aplicación de los principios de Gobierno Corporativo, evitaría en las cooperativas de ahorro y crédito no supervisadas, que se presente una serie de riesgos que podrían contagiar al resto del sistema financiero:

En ese contexto, el buen gobierno corporativo de las entidades financieras no solo es un elemento que contribuye a incrementar la productividad del sector, sino un factor determinante para el control de los niveles de riesgo a que se encuentran expuestas las entidades financieras. Las buenas prácticas de gobierno corporativo enfatizan en la adecuada administración de las entidades, en la prevención y gestión de conflictos de intereses, en la transparencia y rendición de cuentas, en la gestión de riesgos y en los aspectos formales de organización y asignación de funciones y responsabilidades, todo lo cual facilita el control de las operaciones y el proceso de toma de decisiones por parte de los órganos de dirección y de la Alta Gerencia. (CONASSIF, 2016 p.3)

Es relevante considerar que “si bien la quiebra de una entidad bancaria es un evento que no ocurre con frecuencia, los efectos son altamente destructivos y afectan a un segmento importante de la población de un país.” (Rodríguez, 2012, p.5) y el manejo de recursos financieros por parte de las cooperativas de ahorro y crédito se ven envueltos en una serie de factores: económicos, políticos, jurídicos, entre otros, los cuales conllevan a que las cooperativas estén expuestas a distintos riesgos financieros, los cuales Lizarzaburu y Berggrun y Quispe (2012), definen de la siguiente manera:

Los riesgos financieros están asociados a los productos y servicios que se pueden adquirir en los mercados financieros, de donde las empresas obtienen los recursos o los colocan. Asociados, además, entre otras cosas, a realizar estrategias que permitan reducir o mitigar los riesgos. Los principales son: el riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo de liquidez y riesgo operacional. (p.97)

Con lo anterior, debe tenerse presente que, en Costa Rica, según el último censo cooperativo llevado a cabo en el año 2012, se detalla que existe un total de 594 cooperativas, las cuales se dedican a diferentes actividades económicas como: agricultura, industria, servicios, pesca y vivienda. (Programa Estado de la Nación, 2012, p.9)

La presente propuesta, se enfocará en los datos de las cooperativas de ahorro y crédito, que, según el censo cooperativo, el 22% de las 409 cooperativas de adultos existentes, dentro de las cuales se incluyen las supervisadas y no supervisadas, se dedican a la actividad financiera y de seguros (Programa Estado de la Nación, 2012, p.16). Al

profundizar en datos más desagregados, se puede mencionar que “las cooperativas que se dedican propiamente a los servicios de ahorro y crédito son 77 en total”. (Programa Estado de la Nación, 2012, p.19), las cuales a su vez realizan un aporte considerable a la economía nacional, contribuyendo con más de ¢895.000.000 millones en colocación de ahorro y crédito, mediante líneas crediticias (Programa Estado de la Nación, 2012, p.19).

En síntesis, y validando la información expuesta, se puede evidenciar que el problema central de esta investigación radica en la inexistencia de un modelo para estandarizar la aplicación de un gobierno corporativo coherente con la normativa existente, que colabore con la adecuada administración de las cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por SUGEF, con el fin de minimizar los riesgos a los que están expuestas.

1.6. Objetivos de la propuesta

1.6.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de Valoración para las Organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, mediante la elaboración de indicadores de gestión y análisis de riesgo para garantizar el cumplimiento del Reglamento de Gobierno Corporativo establecido por la Superintendencia General de Entidades Financieras.

1.6.2. Objetivos específicos

1. Identificar los principios en materia de Gobierno Corporativo, mediante el estudio del Acuerdo SUGEF 16-16, para el establecimiento de los aspectos que deben adoptar las Organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.
2. Describir las características del modelo de las Organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, por medio de la revisión de su trayectoria, desarrollo y evolución para la identificación su ámbito de acción en Costa Rica.
3. Definir la importancia de regular el Gobierno Corporativo en las Organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito para la adecuada gestión de riesgos.
4. Analizar la viabilidad de la normativa SUGEF 16-16, mediante el análisis de casos específicos, para la evaluación de los controles de cumplimiento.
5. Elaborar una propuesta sobre un modelo integral de Gobierno Corporativo para Organizaciones Financieras de Ahorro y Crédito, que garantice el cumplimiento óptimo mediante la definición de indicadores de gestión y análisis de riesgo.

Capítulo II: Marco Teórico

Para un mayor entendimiento de los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, se detallan conceptos claves, así como también cuáles y cómo serán entendidos para el presente escrito.

2.1. Cooperativismo

Un primer acercamiento que se debe hacer es referente al tema del cooperativismo, bajo el cual tienen sentido y centran su fin último las cooperativas.

Fernández (2006) citando a Celis (2003), define el cooperativismo como:

Un movimiento socioeconómico de carácter mundial constituido por asociaciones económicas cooperativistas en las que todos los miembros son beneficiarios de su actividad según el trabajo que aportan a la cooperativa. El cooperativismo promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes, para construir una empresa en la que todos tienen igualdad de derechos y en las que el beneficio obtenido se reparte entre sus asociados según el trabajo que aporta cada uno de los miembros. (p.239).

De acuerdo con información obtenida del INFOCOOP (a) (2017). EL Cooperativismo nace durante la revolución industrial en Inglaterra, aproximadamente en el año 1750, surge como una solución a las necesidades de los trabajadores, se requirió del aporte de muchas personas para poder consolidarse y organizarse, sus bases se centran en la justicia y la equidad de derechos, en un voto por asociado y la no discriminación.

2.1.1. Cooperativa

La Alianza Cooperativa Internacional en su declaración de Identidad Cooperativa, adoptada en el Congreso y Asamblea General en 1995, define una cooperativa como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”. (Alianza Cooperativa Internacional, 2018).

A nivel costarricense, existe la Ley 4179, ley de asociaciones cooperativas y creación del INFOCOOP, en dicha ley se establece que es una cooperativa de acuerdo con el artículo N°2:

Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1968, p,3).

Para complementar este enfoque, se hace referencia a Banda, quien hace énfasis en que los miembros de una cooperativa tienen fines u objetivos en común, donde es fundamental la existencia de una ayuda mutua:

Una cooperativa es una sociedad formada por un conjunto de socios, productores o vendedores que se une con el fin de conseguir un mismo objetivo en lo que es una misma actividad económica. El concepto de cooperativa comprende todos los miembros de la asociación caminan juntos en una misma dirección para beneficiarse al máximo posible de ello. Además, el verdadero significado de la cooperativa implica que el principio por el que se debe regir esta institución es el de ayuda mutua. (2016, párr.1)

Para el INFOCOOP (b) “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente.” (2017, p.16)

Las Cooperativas son consideradas empresas de propiedad conjunta, democráticamente administradas, se constituyen a través de la asociación voluntaria de varias personas, con la finalidad de atender las necesidades de sus miembros. Este tipo de organizaciones son consideradas como “asociaciones de beneficio mutuo”, lo que significa que los beneficiarios principales son los propios miembros de la organización, en relación a los servicios que ofrecen, así como a la participación en las utilidades que generen. (Villavicencio y Solares, 2018, p.1.)

De acuerdo con INFOCOOP (b) (s.f.) en la sección sectores del cooperativismo, Existen los siguientes tipos en los cuales se pueden ubicar las cooperativas, esto va a depender del objetivo por el cual fueron creadas, en la Ilustración 3 se visualiza mayor detalle:

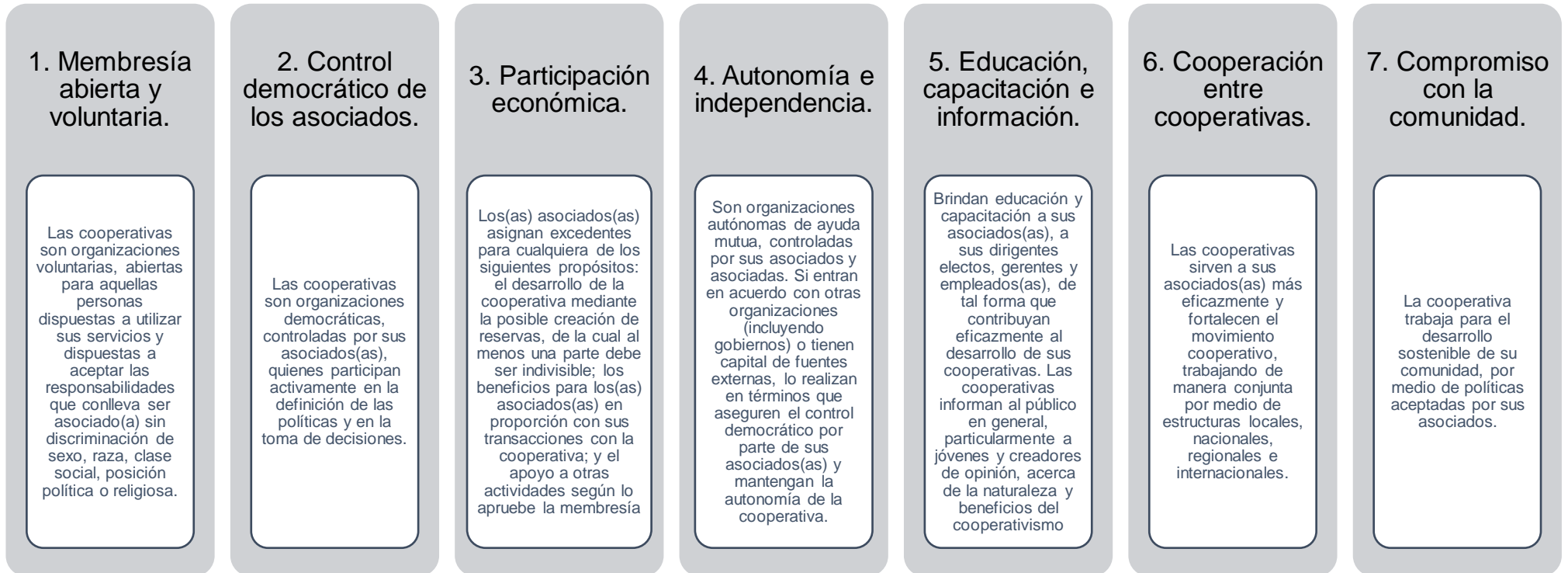
Figura 2 Sectores del Cooperativismo

<p>Ahorro y crédito</p> <p>La razón de ser de estas cooperativas es "fomentar en sus asociados el hábito del ahorro y el uso discreto del crédito personal solidario"</p>	<p>Cogestión</p> <p>Son aquellas en las que la propiedad, la gestión y los excedentes son compartidos entre cualquiera de los siguientes grupos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Los trabajadores y los productores de materia prima.- El Estado y los trabajadores.- Los trabajadores, los productores de materia prima y el Estado.	<p>Juveniles</p> <p>Son las organizadas por estudiantes, niños, adolescentes y jóvenes, con el propósito esencial de proporcionarles una formación cooperativista y de atender otras necesidades propias de la edad.</p>	<p>Producción</p> <p>Tienen por objeto la producción, manufactura o transformación en forma directa por parte de los asociados, de artículos naturales elaborados, o la iniciación o desarrollo de toda clase de explotaciones agrícolas, ganaderas, industriales y artesanales</p>
<p>Autogestión</p> <p>Los asociados tienen el control de los medios de producción en su calidad de propietarios y a la vez, trabajadores de la empresa.</p>	<p>Comercialización</p> <p>Su objetivo es "la recolección, centralización, selección, clasificación, preparación e industrialización, empaque y venta mancomunada de artículos naturales elaborados producidos por sus asociados.</p>	<p>Servicios múltiples</p> <p>Aquellas que combinan cualquiera de las formas anteriores</p>	<p>Transporte</p> <ul style="list-style-type: none">- De transporte de pasajeros organizadas por concesionarios, usuarios y vecinos de las comunidades.- De servicio público.- De transporte de mercaderías, productos y materiales.
<p>Agrícola Industrial</p> <p>Tienen por objeto la producción, procesamiento, mercadeo y suministro de artículos agropecuarios naturales o industrializados</p>	<p>Escolar</p> <p>Su función contribuye a que los estudiantes se familiaricen con las prácticas de ayuda mutua, a tomar sus propias decisiones, a trabajar en equipo, a ser sociables, a ser respetuosos de los derechos de otras personas y en suma, que constituyan un medio coadyuvante a la formación integral de su personalidad"</p>	<p>Suministros</p> <p>El objetivo "impulsar el desarrollo de la agricultura, de la ganadería y de la industria nacional, mediante la adquisición y distribución de materias primas, enseres, maquinaria, equipo, accesorios, herramientas, semovientes y otros bienes o la distribución de productos naturales o elaborados".</p>	<p>Vivienda</p> <p>Su objetivo es "facilitar a sus asociados la construcción, adquisición, reparación o arrendamiento de sus viviendas.</p>

Fuente elaboración propia con datos del INFOCOOP (b), s.f.

Es importante hacer énfasis en la unión voluntaria y la participación democrática que cada socio posee en una cooperativa, estos son parte de los principios bases de las cooperativas; es importante señalar la existencia de los principios que guían este importante movimiento, los cuales de acuerdo con INFOCOOP son:

Figura 3 Los Principios Corporativos



Fuente elaboración propia con datos tomados de (INFOCOOP 2017, p.22)

Por su parte en la Ley 4179, se establecen los siguientes principios y normas a los cuales debe ajustarse toda cooperativa en el país:

- a) Libre adhesión y retiro voluntario de los asociados.
- b) Derecho de voz y un solo voto por asociado.
- c) Devolución de excedentes y aceptación de pérdidas por parte de los asociados en proporción a las operaciones que realicen con la cooperativa de acuerdo a su participación en el trabajo común.
- d) Pago de un interés limitado a los aportes hechos al capital social.
- e) Neutralidad racial, religiosa y política e igualdad de derechos y obligaciones de todos los asociados.
- f) Fomento de la integración cooperativa.
- g) Fomento de la educación y del bienestar social y mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados y sus familias.
- h) Duración indefinida, capital variable e ilimitado, y número ilimitado de asociados.
- i) Responsabilidad limitada.
- j) Irrepartibilidad entre los asociados de las reservas establecidas por ley y de excedentes producidos por las operaciones con personas que, sin ser asociados, hubieran usado los servicios de la cooperativa y de los ingresos no provenientes de la función social de la cooperativa, y
- k) Autonomía en su gobierno y administración con excepción de las limitaciones que establece la presente ley. (pp.3-4)

Dichos principios son los medios por los cuales las cooperativas ponen en práctica los valores cooperativos, los cuales son:

Tabla 3 Valores Cooperativos

Valor	Descripción
Ayuda Mutua	Se da la “ayuda mutua” cuando dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.
Responsabilidad:	La “responsabilidad” es la obligación de responder por los propios actos. Es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
Democracia	En el cooperativismo hay “democracia” cuando los asociados mantienen el control de la cooperativa, participando activamente en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales por medio de sus representantes o en otros espacios de poder.
Igualdad	Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado, sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.
Equidad	La “equidad” se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea su grado de participación o aporte y reconociendo sus condiciones y características especiales. Es decir, tomando en cuenta la diferencia.
Solidaridad	Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo, donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.
Honestidad	Es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los asociados. La persona honesta es incapaz de robar, estafar o defraudar.
Transparencia	En una cooperativa hay “transparencia” cuando la información es administrada entre asociados y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna. En la base de la transparencia está la confianza, la comunicación y la franqueza. Se oponen a ella el encubrimiento y el engaño.
Responsabilidad Social	En el cooperativismo la “responsabilidad social” se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad. Por ello las cooperativas son agentes activos en la generación de empleo y en la justa distribución de la riqueza.
Preocupación por los demás	Hasta no lograr el bienestar material y espiritual de las personas que le rodean, el cooperativista auténtico estará en una condición de inquietud o desasosiego, buscando soluciones a los problemas sociales. Eso es “preocupación por los demás”.

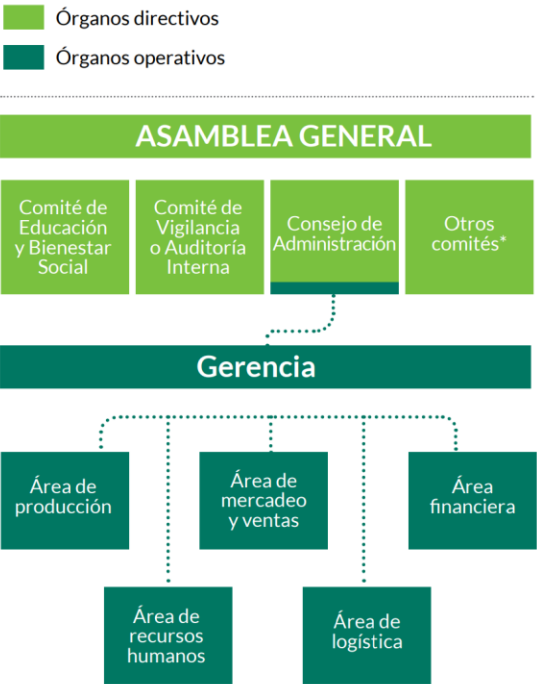
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de INFOCOOP, 2017. Estructura y funciones de las cooperativas.

El cooperativismo, es conformado por valores fundamentales, como lo son: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás. (Cooperativas de las Américas, Región de la Alianza Cooperativa Internacional, s.f.)

2.1.2. Estructura de las cooperativas

De acuerdo con información del INFOCOOP, toda cooperativa debe contar con ciertos órganos, los cuales ya se encuentran establecidos por ley, sin embargo, de acuerdo con la naturaleza de cada cooperativa, cada una se organiza de acuerdo con sus necesidades, sin embargo, la imagen siguiente muestra la estructura mínima que deben tener:

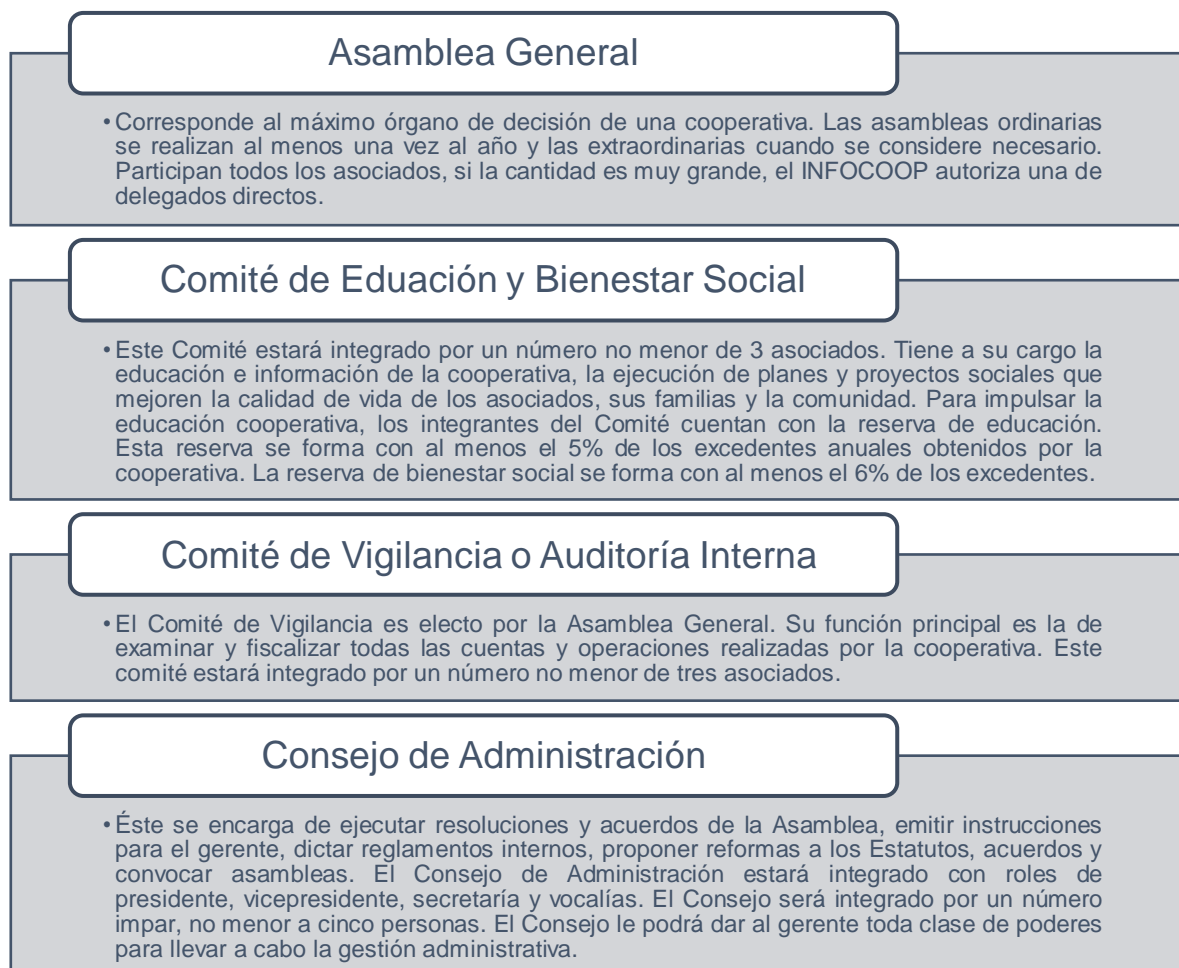
Figura 4 Estructura del Modelo Organizacional Cooperativo



Fuente: Estructura y Funciones de las Cooperativas, INFOCOOP, 2017, pág. 9

En relación con la información anterior, se elabora el siguiente diagrama, que explica el funcionamiento de cada uno de los órganos directivos:

Figura 5 Funcionamiento de los órganos directivos de una cooperativa

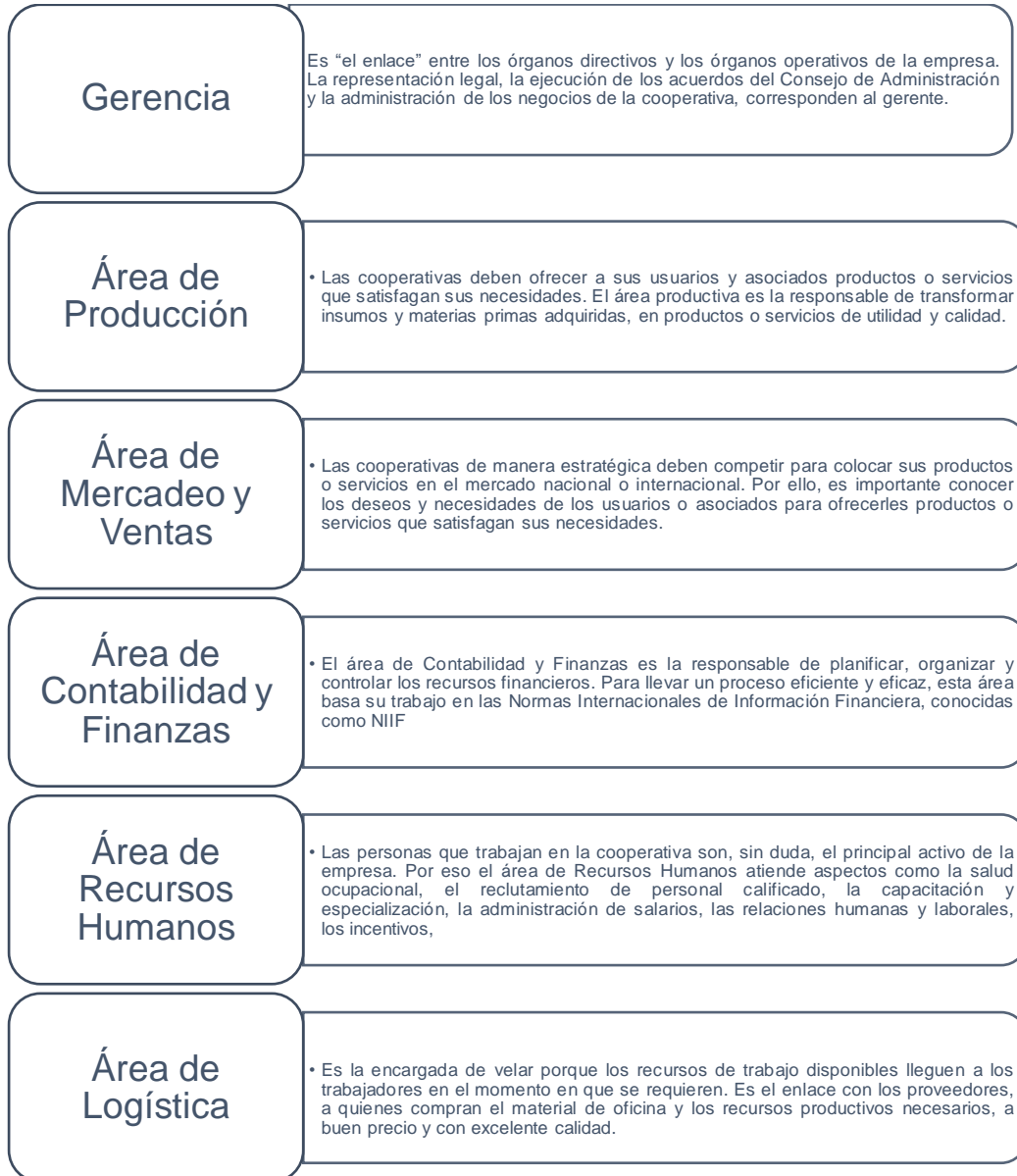


Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Estructura y Funciones de las Cooperativas, INFOCOOP, 2017, págs. 10-14

Cabe destacar, que en las Asambleas Ordinarias "se realiza la elección de órganos directivos, se definen las políticas de la cooperativa y se conocen los informes de gestión" mientras que en las Extraordinarias "se suelen sustituir los miembros de los cuerpos directivos, se modifican estatutos y se decide, dado el caso, si la cooperativa se une a algún organismo, se fusiona con otra cooperativa o se disuelve". (INFOCOOP, 2017, pág. 11)

Por su parte, los órganos operativos funcionan de la siguiente manera:

Figura 6 Funcionamiento de los órganos operativos de una cooperativa



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Estructura y Funciones de las Cooperativas, INFOCOOP, 2017, págs. 18-28

2.1.3. Cooperativas de ahorro y crédito

De acuerdo con la normativa vigente, existe una clasificación de las cooperativas, para efectos de la presente investigación, se hará referencia a las cooperativas de ahorro y crédito, las cuales de acuerdo con el artículo N°21 de la ley 4179 son: “Las cooperativas de ahorro y crédito tienen por objeto primordial fomentar en sus asociados el hábito del ahorro y el uso discreto del crédito personal solidario” (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1968, p,12).

Así mismo, es importante destacar que en el país existen diversos tipos de organizaciones, mediante las cuales las cooperativas se agrupan en función de algún interés en específico y de acuerdo con sus características particulares, con ello nacen iniciativas como las federaciones, que corresponden a órganos de segundo grado (una organización cooperativa conformada por cooperativas).

2.1.3.1. Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FEDEAC)

La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito, la cual tiene como fin: “representar, defender y fortalecer los intereses de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y al mismo tiempo consolidar un fuerte movimiento que represente al Sector de Ahorro y Crédito, ante los estamentos nacionales y del cooperativismo en general.” (FEDEAC, 2020) A la fecha, la misma se encuentra conformada por 15 cooperativas, las cuales se detallan a continuación:

Figura 7 Cooperativas que conforman FEDEAC

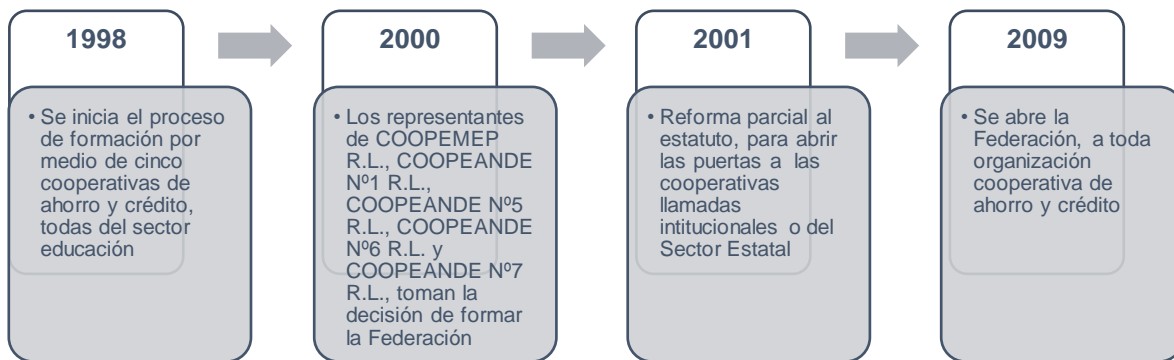


Fuente: Sitio web de FEDEAC (2021)

2.1.3.2. *Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOOPSE)*

Por su parte, la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito R.L. (FECOOPSE), por medio de la figura de un órgano de segundo grado, a febrero del 2021, la misma se encuentra conformada por 31 cooperativas, su misión es ser un: “órgano de integración y representación de las cooperativas de ahorro y crédito de Costa Rica que brinda servicios de capacitación y asesoría técnica, especializados y diferenciados” (Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito R.L. [FECOOPSE], 2021). En la siguiente imagen se detalla la evolución estructural de la Federación:

Figura 8 Evolución Histórica de FECOOPSE



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de FECOOPSE, 2021.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito tienen como fin beneficiar a sus asociados con los productos ofrecidos, pero también estas contribuyen al crecimiento económico del país, son una fuente de empleo y también brinda apoyos para posibles emprendimientos.

Figura 9 Cooperativas que conforman FECOOPSE



Fuente: Sitio web de FECOOPSE (2021)

2.2. Gobierno Corporativo

Una vez realizado el acercamiento al cooperativismo y al tema de las Cooperativas, se procede a indicar que es el Gobierno Corporativo y como será entendido para la presente investigación.

Según el acuerdo SUGEF 16-16, el Gobierno Corporativo se entiende como el:

Conjunto de relaciones entre la administración de la entidad, su Órgano de Dirección, sus propietarios y otras Partes Interesadas, las cuales proveen la estructura para establecer los objetivos de la entidad, la forma y los medios para alcanzarlo y monitorear su cumplimiento. El Gobierno Corporativo define la manera en que se asigna la autoridad y se toman las decisiones corporativas. (Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero [CONASSIF], 2016, p.8)

Con el fin de complementar el concepto anterior se hace referencia a la publicación de Deloitte, en la cual visualiza el Gobierno Corporativo como:

El conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de las partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor. (2020)

El Gobierno Corporativo entonces, busca establecer los lineamientos para dirección apropiada de las entidades, la toma de decisiones, la comunicación y relaciones entre las partes, todo acorde a los estatutos, políticas, procedimientos, apetito y perfil de riesgo, con el fin de rendir cuentas y brindar transparencia en la gestión. Este debe ser elaborado y publicado por cada institución.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo enfatizan en la adecuada administración de las entidades, en la prevención y gestión de conflictos de intereses, en la transparencia y rendición de cuentas, en la gestión de riesgos y en los aspectos formales de organización y asignación de funciones y responsabilidades, todo lo cual facilita el control de las operaciones y el proceso de toma de decisiones por parte de los órganos de dirección y de la Alta Gerencia, y resta complejidad al proceso de supervisión especializado que ejerce el Estado, por medio de las Superintendencias del Sistema Financiero, sobre las entidades reguladas. (CONASSIF, 2016, p.3)

2.2.1. Gobierno Corporativo de una Cooperativa de Ahorro y Crédito

La implementación de un Gobierno Corporativo en las cooperativas en general es todo un reto, pues el este marco va dirigido a empresas, sin embargo, es importante realizar una adaptación de este de acuerdo con lo requerido por sus socios, sus dueños, en esta línea se hace referencia a Severino, con el fin de ampliar dicha posición:

Las cooperativas, al igual que las empresas convencionales, deben considerar en su planificación la consideración de prácticas ligadas con el buen gobierno corporativo, ya que debe ser una declaración que emane de la alta administración, comprometiendo a cada uno de los socios o cooperados y a todos los trabajadores, ya que la empresa es el fiel retrato de los individuos que la componen, dando paso a la gestión social y económica, lo cual permite la creación de valor para todos los grupos de interés, producto de una adecuada respuesta a sus necesidades. (2018, p.86)

Los autores Villavicencio y Solares, 2018, apoyan dicha posición, haciendo referencia a que las cooperativas, deben adaptar la definición de Gobierno Corporativo a sus realidades, a su entorno y estructura, ellos hacen énfasis en los siguientes aspectos, los cuales consideran que son buenas prácticas de Gobierno Corporativo:

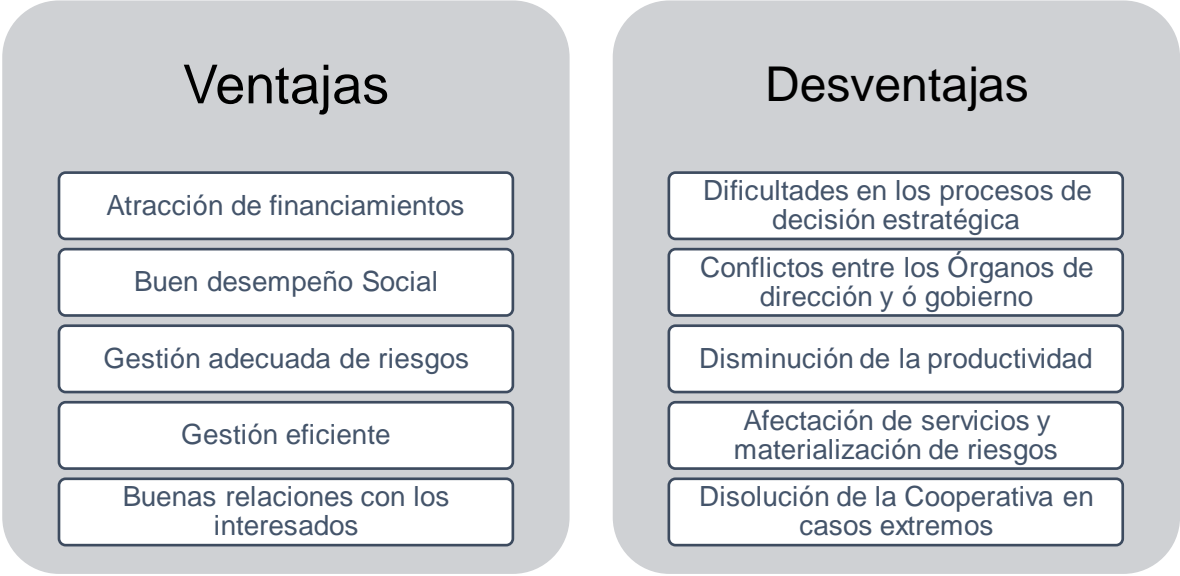
1. La existencia precisa y clara de roles, derechos y obligaciones de los mecanismos internos de la organización que dirigen y controlan el sistema de gobierno, que en el caso de las Cooperativa son: la Asamblea de Cooperativistas, la Junta/Consejo de Administración, la Junta/Consejo de Vigilancia y la Administración.
2. Todas las normas y procedimientos para la toma de decisiones que determinen claramente lo niveles de responsabilidad de gestión. (p.2)

Para Villavicencio y Solares, 2018, los objetivos de un buen gobierno en las cooperativas tienen como fin incrementar la confianza en los interesados; en el establecimiento de un equilibrio entre los principales actores dentro de la cooperativa (socios, Consejo de Administración, comités), y promover la transparencia por medio de información oportuna, fiable, que contribuyan a la minimización de los conflictos de interés.

Debido a la estructura de las cooperativas se tiende a pensar que la implementación de un buen Gobierno Corporativo es difícil, sin embargo, el establecimiento de uno podría generar

las siguientes ventajas o, por el contrario, el no establecimiento podría generar las siguientes desventajas:

Figura 10 Ventajas o desventajas de la implementación o no de un Gobierno Corporativo



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Villavicencio y Solares, 2018

A pesar de lo complejo que pueda ser la implementación de buenas prácticas del Gobierno Corporativo en una Cooperativa, se visualizan las muchas ventajas que dicho acto pueden generar, así como tan bien el hecho de no establecer un buen Gobierno, podría tener muchas desventajas para la organización.

3.2.1. Principios de Gobierno Corporativo

Los principios de Gobierno Corporativo tienen como fin guiar a los directivos a establecer e identificar cuáles son los elementos claves que debería tener su marco normativo institucional con el fin de apoyar la dirección y control efectivo en la organización; define cuales son los roles que tendrá cada uno de los actores dentro de la organización llámese, asociados, Consejo de Administración, comités, directivos y demás colaboradores de la organización.

Internacionalmente la OCDE ha mencionado que no existe un único modelo de buen gobierno corporativo, ésta ha creado una serie de principios los cuales:

No son vinculantes, y no pretenden ser un catálogo detallado de prescripciones para la legislación nacional. Antes, al contrario, pretenden identificar objetivos y proponer varias formas de alcanzarlos. Los Principios tratan de aportar una referencia firme, pero lo bastante flexible como para que los legisladores y los participantes en el mercado puedan desarrollar sus propios marcos de gobierno corporativo. (OCDE, 2016, p.11)

Dichos principios son una referencia para la organización que los desee implementar, son guías de buenas prácticas, los principios establecidos por dicha organización son los siguientes:

1. Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo
2. Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave
3. Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios
4. El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo
5. Divulgación de información y transparencia
6. Las responsabilidades del consejo de administración

A nivel nacional, por medio del Acuerdo SUGEF 16-16, se han establecido una serie de lineamientos claves para un buen gobierno corporativo.

Las disposiciones de gobierno corporativo comprendidas en este reglamento son estándares cualitativos que reflejan fielmente las sanas prácticas internacionales, cuya aplicación depende de los atributos particulares de cada entidad y deben ser aplicados respetando, en todo momento, el ordenamiento jurídico que rige para el Sistema Financiero Nacional. (CONASSIF, 2016, p.6)

Esta normativa se compone de capítulos enfocados en el

1. Órgano de dirección en el cual se establecen:
 - Responsabilidades Generales
 - Cultura y Valores Corporativos

- Apetito de Riesgo
 - Supervisión a la Alta Gerencia
 - Composición y Perfil del Órgano de Dirección
 - Estructura y Prácticas del Órgano de Dirección
 - Rol del Presidente
 - Conflictos de Intereses
2. Comités técnicos
 3. Alta gerencia
 4. Gestión del riesgo, cumplimiento y control
 5. Retribuciones, transparencia y rendición de cuentas
 6. Gobierno corporativo de grupos y conglomerados financieros
 7. Propietarios de emisores accionarios que cotizan en bolsa

Esta normativa, al igual que los principios establecidos por la OCDE, son una guía para el efectivo accionar de las organizaciones que lo adopten.

3.2.2. Importancia de regular las Cooperativas por medio del Gobierno Corporativo

La conformación de un buen Gobierno Corporativo permite el desarrollo de la Cooperativa en un mercado de capitales locales competitivos y es la guía de las instituciones para alcanzar la solidez en un Sistema Financiero con sus diferentes dinámicas. La importancia del Gobierno Corporativo, como instrumento para moderar la volatilidad del mercado y enfrente de las otras competitivas instituciones.

Unos de los principales beneficios de un buen Gobierno Corporativo, es la confianza entre los asociados a la Cooperativa, ya que es un canal de democratización del poder y pertenece a la balanza de contrapesos que ejerce con la Gerencia General de la cooperativa.

Se menciona en el Acuerdo SUGEF 16-16, las entidades en Costa Rica tienen la libertad de diseñar, implementar y evaluar su marco de Gobierno Corporativo dependiendo de sus capacidades institucionales, sin embargo, es responsabilidad de la entidad demostrarles a sus asociados la efectividad de sus operaciones. Es imprescindible que la regulación genere un parámetro de expectativas en relación con la gestión de las entidades reguladas

y el órgano de dirección y que este evidencie en el espíritu de los principios de Gobierno Corporativo.

Los Principios de Gobierno Corporativo, enmarcan la filosofía de un sistema que se encarga de dirigir y controlar las empresas, además de incrementar la producción de la empresa es el órgano que establece los niveles de riesgo de cada institución, por tanto, su importancia y toma de decisiones repercute en la operativa de cada una de las empresas.

La importancia de regular el Gobierno Corporativo de una Cooperativa radica, por tanto, en el resguardo que un país o una institución ejerza para velar por las decisiones que esta unidad ejecute en como la voz de todos los asociados, siendo esta unidad una representación muy pequeña frente a los asociados, dicha regulación establecida dentro del parámetro estipulado por las normas de la supervisión de la SUGEF o bien dentro de la supervisión del INFOCOOP.

3.2.3. Balance cooperativo

En la definición de cooperativa promulgada por la ACI, se resaltan los términos de economía, sociedad y cultura, para los cuales, ante los crecientes cambios en la sociedad, las organizaciones incluyendo las cooperativas, deben asumir una posición de liderazgo para lograr ser socialmente responsables.

El término de Responsabilidad Social ha ido evolucionando a lo largo de los años, y sus orígenes se fueron desarrollando en el quehacer diario empresarial, su conceptualización se ha ido modificando y adaptando conforme los mercados y la globalización lo ha hecho. En la siguiente tabla se muestra su evolución y sus enfoques:

Tabla 4 Planteamientos históricos ante el concepto de RSE

Etapa	Planteamientos ante la idea de responsabilidad social
S. XVIII – Principios del XIX	Paternalismo de los grandes empresarios
S. XIX – principios del XX	Acciones sociales en respuesta al temor a nuevas regulaciones
Década de los treinta – cuarenta	Equilibrio de intereses diversos a través de la nueva figura del directivo
Década de los cincuenta	Desarrollo conceptual
Década de los sesenta	Intensificación de posturas enfrentadas
Década de los setenta	Perfeccionamiento del concepto de responsabilidad social
Década de los ochenta	Expansión de la investigación práctica
Década de los noventa – principios del XXI	Nuevos temas de interés: <i>Business Ethics</i> o Teoría de los <i>Stakeholders</i> , entre otros

Fuente: Araque, R. A., & Montero, M. J. (2006).

En la actualidad las organizaciones no solo se deben enfocar en sus intereses económicos, sino que, así como lo indica el autor Reyno (2006):

La responsabilidad social empresarial no debe ser entendida como una actividad marginal, adicional a la económica y más o menos oportunista y esporádica, sino como una nueva actitud de la empresa hacia el entorno social, actitud que debe impregnar toda la filosofía y la conducta empresarial. (p. 24)

De acuerdo con la conceptualización anterior surge el concepto Balance Social, el cual se puede definir como;

El informe que emite una organización, cuya finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad social asumida y ejercida por ella. Constituye una herramienta para informar, planificar, evaluar y controlar el ejercicio de dicha responsabilidad. Su conocimiento es de utilidad para directivos, trabajadores, sindicatos, estado, universidades y público en general. En él se encuentran temas concretos que permiten reflexionar y elaborar propuestas para ayudar a concebir y perfeccionar cualquier organización. (Fernández, Geba, & Montes, 1998, p.11)

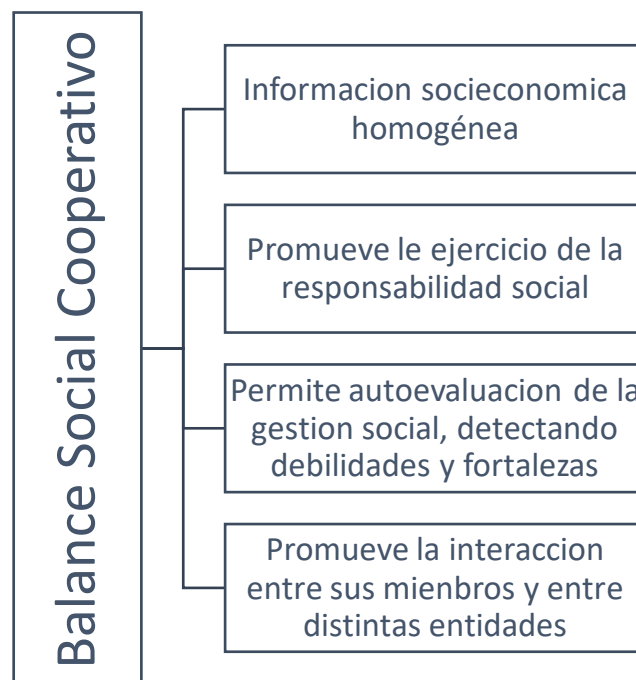
Montes (2016) menciona que de acuerdo con la ACI “Las organizaciones cooperativas deben demostrar con su quehacer diario las razones de su existencia como forma especial de asociación de personas con un objetivo común. Y eso obliga a gestionar adecuadamente todas sus dimensiones, no únicamente las económicas” (p.10).

Según Montes (2016), el enfoque de la aplicación del Balance Social, además de basarse en los 7 principios cooperativos, busca desarrollar dos puntos

- La recuperación o profundización de la identidad cooperativa
- El avance hacia la excelencia en la gestión social y económica. (p.11)

Adicionalmente la aplicación periódica de un balance social en las cooperativas brinda grandes resultados como los siguientes:

Figura 11 Aplicación del Balance Social en las Cooperativas



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos de Fortalecimiento de la Economía Popular y solidaria, (Montes, 2016)

2.3. Marco Regulatorio Vigente

Además del acuerdo SUGEF 16-16, las entidades financieras deben cumplir con un marco regulatorio, por lo tanto, se considera importante mencionar este.

2.3.1. Comité de Supervisión Bancario de Basilea (BCBS)

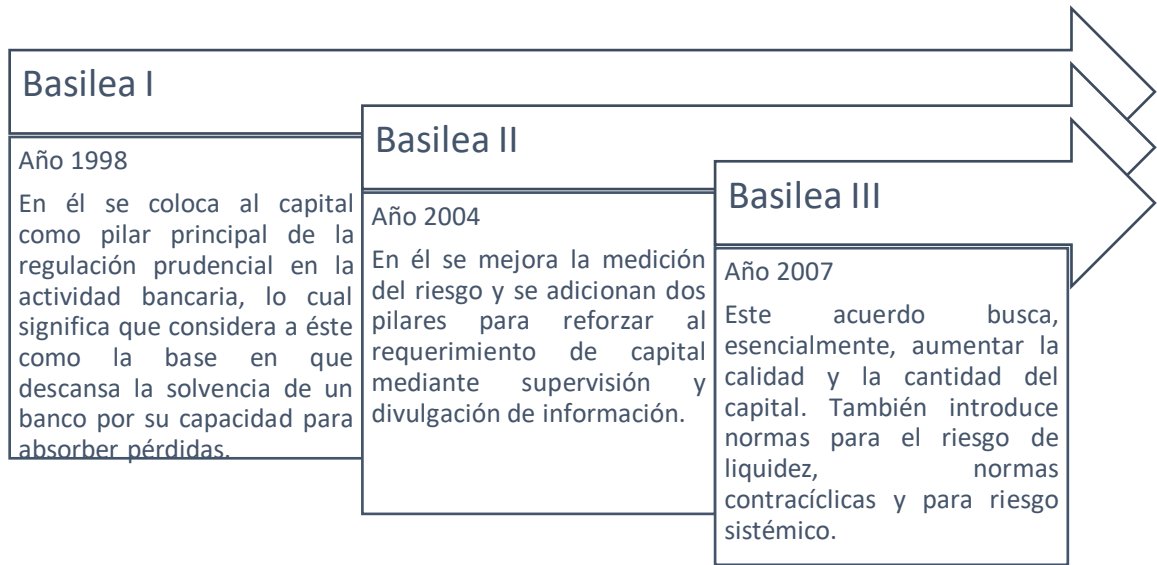
De acuerdo con Barquero, 2016, en su libro: Globalización y Derecho Financiero: La Nueva Propuesta del Comité de Basilea relacionada con Estándares de Supervisión Bancaria, se comprende que el Comité fue creado a finales del año 1974, debido a la crisis financiera ocasionada por el cierre repentino del Banco Bankhaus Herstatt en Alemania Occidental, a consecuencia de la generación de pérdidas en operaciones de moneda extranjera, ocasionando que gran cantidad de operaciones internacionales quedaran sin poder ser saldadas, lo que casi incurre en un colapso del sistema financiero internacional.

El BCBS es el principal creador de estándares globales para la regulación prudencial de los bancos y proporciona un foro para la cooperación en asuntos de supervisión bancaria. Su mandato es fortalecer la regulación, supervisión y prácticas de los bancos en todo el mundo con el propósito de mejorar la estabilidad financiera. (Bank for International Settlements, 2018)

“El objetivo del Comité de Basilea es fortalecer, en general, los sistemas bancarios. Para alcanzar esa meta, se fomentan normas respecto a diversos temas como blanqueo de capitales, buen gobierno corporativo, manejo del riesgo crediticio, control interno, entre otros.” Westreicher (2018)

A lo largo del tiempo se han creado tres acuerdos de Basilea, los cuales se detallan en la siguiente figura:

Figura 12 Acuerdos de Basilea



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de González y Solís 2012, pp.108-109

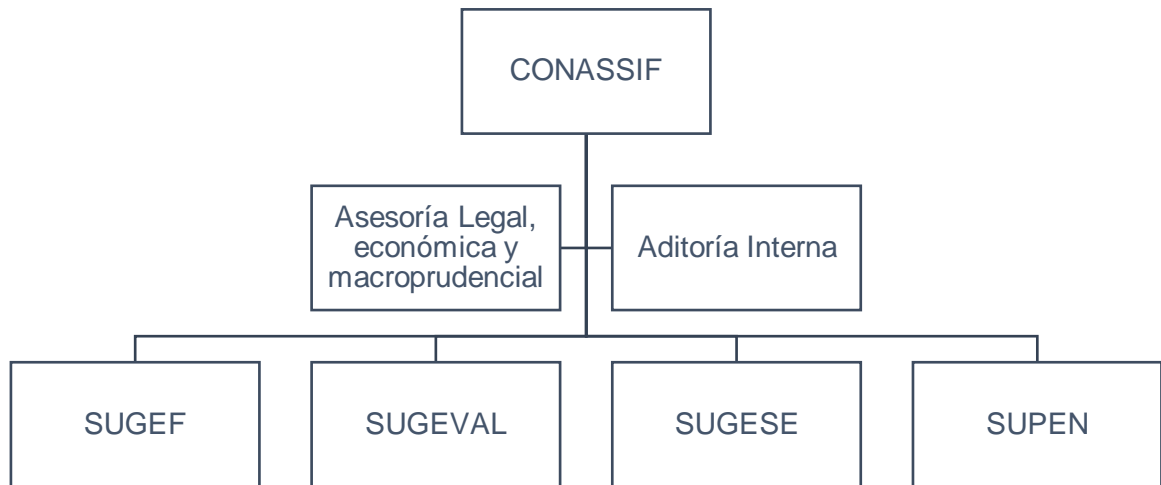
Al igual que los principios de Gobierno Corporativo, los acuerdos de Basilea son una guía para los países o entidades financieras que deseen adoptarlos.

3.2.1. Principales Reguladores del Sistema Financiero Costarricense

En Costa Rica el principal ente regulador del sistema financiero es el CONASSIF, el cual:

Se crea mediante artículo 169 de la Ley 7732, Ley Reguladora del Mercado de Valores del 17 de diciembre de 1997. En su propia génesis legislativa se concibió al CONASSIF como un órgano colegiado de dirección superior, cuyo fin sería el dotar de uniformidad e integración a las actividades de regulación y supervisión del Sistema Financiero Costarricense. De esta forma se unificaron en un solo cuerpo colegiado las competencias que antes tenían cada uno de los Consejos Directivos de los Órganos Supervisores. (CONASSIF, 2019)

Figura 13 Organización CONASSIF



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de CONASSIF, 2019

En la ilustración anterior se visualizan las cuatro superintendencias que conforman el CONASSIF, las cuales se desempeñan de la siguiente manera:

1. Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF): Encargada de supervisar a las financieras, mutuales, cooperativas de ahorro y crédito, bancos y entidades que realizan intermediación financiera.
2. Superintendencia General de Valores (SUGEVAL): Supervisa a las entidades que realizan intermediación bursátil y otros participantes del mercado.
3. Superintendencia de Pensiones (SUPEN): Encargada de supervisar a las operadoras de pensiones.
4. Superintendencia General de Seguros (SUGESE): Encargada de supervisar las entidades comercializadoras de seguros.

Para efectos de la presente investigación, se hará un mayor énfasis en la SUGEF, la cual es la encargada de supervisar la actividad de las Cooperativas de ahorro y crédito.

3.2.2. Superintendencia General de Entidades Financieras

Por medio de la ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica N° 7558, se crea la Superintendencia General de Entidades Financieras, también denominada en esta ley la Superintendencia, como órgano de desconcentración máxima del Banco Central de Costa Rica. La Superintendencia registrará sus actividades por lo dispuesto en esta ley, sus

reglamentos y las demás leyes aplicables. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1995).

De acuerdo a la información que se encuentra en el sitio web de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF): la SUGEF, es un ente regulador y supervisor, que dentro de sus funciones se encuentra el velar por la estabilidad, la solidez y funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional; debe controlar el accionar, las actividades y operaciones de sus entes a cargo, la institución también es la encargada de establecer normas para la ejecución de buenas prácticas en las entidades financieras, establece categorías para las entidades bajo su supervisión tomando en cuenta el tamaño, tipo y grado de riesgos, también debe promover la estabilidad, la solvencia y la transparencia de las operaciones en las entidades que fiscaliza. (2020)

La función de la SUGEF es ratificada por medio de la Ley N° 7391, Ley de Regulación de Intermediación Financiera de Organizaciones Cooperativas, 1994, específicamente en el artículo N°8, donde se menciona que ninguna cooperativa podrá iniciar actividades sin previa autorización de la SUGEF.

El esquema de regulación represiva ex post que venía utilizando la SUGEF, impulsa un novedoso enfoque de supervisión prudencial ex ante, el cual pretende garantizar la transparencia, promover el fortalecimiento y fomentar el desarrollo del sistema financiero de la República, y amplía su ámbito de fiscalización, sometiendo bajo su control a todas las entidades que realicen actividades de intermediación financiera dentro del territorio nacional, o que hayan sido autorizadas por el Banco Central a participar en el mercado cambiario. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1994)

Por dicha razón, las entidades financieras reguladas, deben velar por la transparencia en su gestión, periódicamente deben reportar al órgano fiscalizador, operaciones realizadas por sus socios de acuerdo con los parámetros establecidos, así como también debe poseer información accesible, la cual puede requerida por el ente fiscalizador en el momento que considere oportuno.

2.3.3.1 Diagnóstico Camels

Tomando como referencia, lo citado por la autora Roxana Escoto (2007) en su publicación Banca Comercial, se detallan algunos elementos significativos relacionados con el Diagnóstico Camels, indicando que el mismo es un sistema uniforme de calificación de instituciones financieras basado en indicadores como: suficiencia de capital, solvencia y calidad de activos, calidad de la administración, nivel y estabilidad de la rentabilidad, así como el manejo de la liquidez. (p. 177)

Con el fin de garantizar la estabilidad económica del Sistema Financiero Nacional, la SUGEF tiene la responsabilidad de medir el riesgo al que están expuestas las instituciones supervisadas y resumir en un solo indicador la situación general de la entidad. En concordancia con el acuerdo SUGEF 24-00, esta institución, se da la tarea de juzgar la situación económica y financiera de estas entidades (CONASSIF, 2001, p.5), para la cual generara una puntuación global enfocada en aspectos cualitativos y cuantitativos para cada institución, determinada por medio de la ponderación de indicadores de medición (SUGEF, 2001, p.6), tal y como se menciona en el artículo 1 del acuerdo indicado.

En nuestro país se delimitan las variables cualitativas y cuantitativas a ser evaluadas y ponderadas por medio del acuerdo SUGEF 24-00. En la calificación cuantitativa se analizan elementos como:

Tabla 5 Variables cuantitativas del análisis CAMELS

Variable	Detalle de evaluación
Capital	Evaluado por medio del indicador de compromiso patrimonial
Activos	Se analiza según la relación entre la cartera con morosidad mayor a 90 días más cobro judicial/ la cartera directa.
Manejo o gestión	Se efectúa con los índices de canalización de recursos y gastos de administración / la utilidad bruta

Variable	Detalle de evaluación
Evaluación del rendimiento	Se evalúa por medio de relación entre la utilidad acumulada trimestral/ Patrimonio contable promedio trimestral
Liquidez	Contendrá el calce de plazos a un mes y el calce de plazos a tres meses, cada uno de ellos separado en moneda nacional y moneda extranjera, y ajustados por la volatilidad de las cuentas corrientes y depósitos de ahorro a la vista.
Sensibilidad a riesgos de mercado	Se evaluará con el indicador de riesgo por tasa de interés en colones, el indicador de riesgo de tasas de interés en moneda extranjera y el indicador de riesgo cambiario

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del acuerdo SUGEF 24-00 (2001)

Dentro de la calificación cualitativa es analizada información referente a planificación, políticas y procedimientos, administración de personal, sistemas de control, sistema de información gerencial y Tecnología de Información (CONASSIF, 2001, p.11).

En relación con el artículo 36 del acuerdo SUGEF 24-00:

Es responsabilidad de cada entidad supervisada, establecer los procesos internos de cálculo y evaluación de todos los elementos que determinan su calificación de riesgo en el marco de este Reglamento. Asimismo, es responsabilidad de la entidad supervisada llevar a cabo una gestión prospectiva y dinámica de su suficiencia patrimonial, en congruencia con su perfil de riesgo y su entorno. (CONASSIF, 2001, p.20).

3.2.3. Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP)

Además de la SUGEF, se encuentra el INFOCOOP, ente encargado a nivel nacional del fomento y desarrollo del Cooperativismo en Costa Rica, éste fue creado mediante la ley

N°4179. De acuerdo con el artículo N°155 de dicha ley, el INFOCOOP tiene la siguiente finalidad:

Fomentar, promover, financiar, divulgar y apoyar el cooperativismo en todos los niveles, propiciando las condiciones requeridas y los elementos indispensables, a una mayor y efectiva participación de la población del país, en el desenvolvimiento de la actividad económico-social que simultáneamente contribuya a: crear mejores condiciones de vida para los habitantes de escasos recursos, realizar una verdadera promoción del hombre costarricense y fortalecer la cultura democrática nacional. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1968).

El INFOCOOP, tiene como dentro de sus funciones el promover un sector cooperativo eficiente en la economía nacional; cuando así lo requiera una cooperativa, el ente podrá el intervenir y apoyar a la organización, por ejemplo, por medio de asesorías, financiamientos. También podrá realizar auditorías cuando así lo amerite conveniente.

Capítulo III: Marco Metodológico

Con el fin de solventar el problema expuesto en capítulos anteriores, se utiliza un marco metodológico que guiará la investigación del presente proyecto, para que, de una forma planificada, se cumpla con los objetivos que han sido planteados en este estudio. Se utiliza un ordenamiento, de manera tal que permita comprender los resultados obtenidos y así mismo sienta las bases para establecer el modelo de valoración requerido. Se describen aspectos como el tipo y enfoque de investigación; fuentes, técnica y procesamiento de información.

3.1. Enfoque de la Investigación

Con respecto al enfoque investigativo, se parte de una naturaleza cualitativa, ya que se realiza un proceso de descripción y explicación, además:

...hay una variedad de concepciones o marcos de interpretación, que guardan un común denominador: todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, la cual se construye por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia, y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderla en su contexto. (Hernández, Fernández y Baptista, 2013, p.9)

Se realizará un análisis documental sobre el Gobierno Corporativo, el ámbito normativo que lo regula, así como un estudio específico que se llevará a cabo sobre las cooperativas de ahorro y crédito seleccionadas; el cual permitirá evidenciar el apego existente al acuerdo sobre el Gobierno Corporativo, tomando en consideración que 2 de ellas si están supervisadas por SUGEF, mientras que una tercera no, con el fin de validar las posibles diferencias existentes. Este proceso será por medio de entrevistas y una herramienta previamente diseñada.

Lo anterior bajo la concepción de que el enfoque cualitativo: “Nace de la interacción social; en esta, propicia explorar las relaciones tal y como las experimenta los involucrados.” (Barrantes, 2019, p.95).

3.2. Tipo de investigación

De acuerdo con la clasificación existente de las investigaciones, el presente estudio se conformará de varios tipos, entre ellos: descriptivo; según Barrantes (2016) este tipo de

investigación “Describe fenómenos. Se sitúa en un primer nivel del conocimiento científico. Usa la observación, estudios correlacionales y de desarrollo.” (p.87).

La investigación también será de tipo explicativa, está: “explica fenómenos y el estudio de sus relaciones para conocer su estructura y los aspectos que intervienen en la dinámica.” (Barrantes, 2019, p.87).

Por último, el estudio es de tipo transversal, en este se “estudian aspectos de desarrollo de los sujetos en un momento dado. (Barrantes, 2019, p.87).

Con la presente investigación, se pretenden describir cómo es que las cooperativas seleccionadas ejecutan el marco de Gobierno Corporativo, se pretende explicar si existen diferencias en el accionar entre si una entidad es supervisada o no, por último, el estudio se realizará en un momento específico.

3.3. Alcance de la investigación

Existen diferentes tipos de investigación entre los cuales se detallan a continuación:

- Fenomenología
- Etnografía
- Teoría fundamentada
- Etnometodología
- Investigación-acción
- Enfoque biográfico
- Estudio de casos

Para efectos de la presente investigación, se tomará como referencia la teoría fundamentada, de la cual se detallan sus principales características:

3.3.1. Teoría fundamentada

Busca descubrir teorías, conceptos, hipótesis, partiendo de datos; y no de supuestos a priori, por medio de continuas interpretaciones entre el análisis y la recolección de datos.

La fuente de datos son las entrevistas, las observaciones de campo, la autobiografía, los periódicos y los materiales audiovisuales; puede usar datos cualitativos y cuantitativos, o una combinación de ambos, asumiendo la responsabilidad de interpretar lo que se observa, escucha o lee. El investigador, al descubrir o manipular categoría abstractas y relaciones entre ellas, desarrolla o confirma las explicaciones del cómo y del porqué de los fenómenos.

Para el desarrollo de la teoría fundamentada, es importante utilizar el método de la comparación constante y el muestreo teórico. Por medio del primero, codifica y examina los datos en forma simultánea; para analizar conceptos. Por el muestreo teórico, selecciona nuevos casos por estudiar, según su potencial, a fin de colaborar en la expansión de los conceptos y teorías desarrollados.

Lo importante no es el número de casos, sino la potencialidad de cada uno para ayudar al investigador a desarrollar una mayor comprensión teórica sobre lo que estudia. (Barrantes, 2016, pp. 219- 220)

3.3.2. Alcance

El proyecto tiene como alcance la creación de un modelo para la valoración de la aplicación del gobierno corporativo en las Cooperativas de ahorro y crédito, que permita identificar el grado de cumplimiento de acuerdo con la normativa establecida por la SUGEF, el acuerdo 16-16. Para poder alcanzar el trabajo final se deben entregar los siguientes elementos:

1. Identificación de los principios de gobierno corporativo: contiene el detalle de los principios de Gobierno corporativo identificados en la normativa SUGEF 16-16 y que son aplicables a las cooperativas de ahorro y crédito.
2. Descripción del modelo de las organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, se enlistan las principales características de las Cooperativas, se realiza un detalle de su trayectoria, desarrollo y evolución en Costa Rica.
3. Importancia de la gestión de los riesgos y regular el Gobierno Corporativo: se realiza un detalle de las generalidades de la gestión de riesgos y de los diferentes tipos de riesgos.
4. Análisis de casos: se realiza un análisis de casos en tres cooperativas de ahorro y crédito: Coopenae, CoopeAyA y CoopeAsamblea, se presentan un análisis comparativo sobre la situación actual de cada Cooperativa.

5. Propuesta de modelo de valoración del Gobierno Corporativo para Organizaciones Financieras de Ahorro y Crédito: Incluye el diseño de un modelo que permita evaluar el grado de cumplimiento de la normativa SUGEF 16-16 mediante la definición de indicadores de gestión y análisis de riesgo, que permitan de forma integral identificar cuales aspectos se realizan con excelencia, en que aspectos se encuentra bien cada organización, cuales elementos tiene tienen oportunidades de mejora y cuáles no se han abordado de manera correcta.

Los siguientes elementos se consideran exclusiones del proyecto:

1. Implementación y aplicación del modelo propuesto.
2. Formalización de la aplicación del modelo dentro de las cooperativas, queda a criterio de cada entidad.
3. La realización de recomendaciones de elementos no contemplados dentro del alcance inicial del proyecto.

3.3.3. Limitaciones

Las limitaciones identificadas para la realización de la presente investigación se definen:

- La documentación es de carácter confidencial.
- La asignación de los recursos y la decisión de la implementación del modelo dependen del criterio y prioridades establecidas por cada Cooperativa.

3.4. Sujetos de la investigación

Los sujetos la investigación serán las cooperativas de ahorro y crédito en Costa Rica, para efecto de la presente investigación se estudian con mayor detalle al menos tres cooperativas de ahorro y crédito para identificar cuál es su accionar respecto al Gobierno Corporativo

Se procede a tomar en consideración, aquellas personas que se encuentran relacionadas directamente con el tema de Gobierno Corporativo en cada una de las cooperativas de ahorro y crédito en estudio, ya que, por la naturaleza de la investigación, quien funcione de

medio para poder obtener esta información, debe estar familiarizado e involucrado con este tema, para que pueda brindar los datos más relevantes como sea posible.

3.4.1. Unidad de estudio

La unidad de estudio de la presente investigación es una cooperativa de ahorro y crédito.

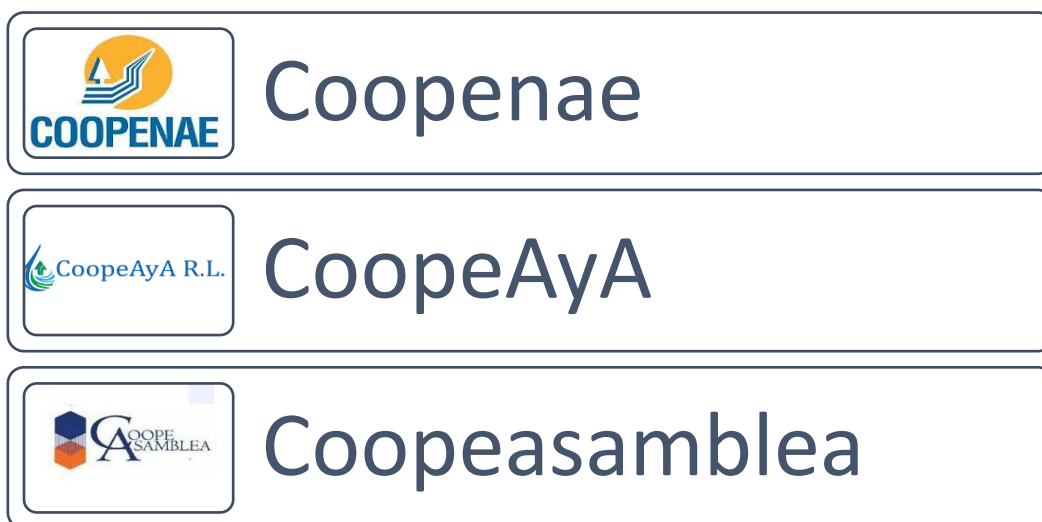
3.4.2. Población

Se definen como población las cooperativas de ahorro y crédito.

3.4.3. Muestra

La muestra será conformada por las siguientes cooperativas

Figura 14 Sujetos de Investigación



Fuente: Elaboración propia

3.5. Fuentes de información

3.5.1. Fuentes primarias

Son aquellas que brindan la información de primera mano, es decir, de manera directa, utilizando según sea el caso: entrevistas y consultas escritas a funcionarios de los sujetos de estudio, observación, aplicación de herramientas propias: análisis comparativo sobre el

Gobierno Corporativo e información disponible en los sitios web de cada entidad, entre otras más.

3.5.2. Fuentes secundarias

Dentro de estas fuentes, se encuentran la información publicada en los sitios web corporativos de cada cooperativa, lo cual incluye aspectos como la historia, misión, visión, valores, órganos directivos, códigos e informes sobre Gobierno Corporativo, informes anuales de riesgo, declaratorias de apetito y perfil de riesgos, y demás documentos relevantes facilitados por las organizaciones cooperativas. Así mismo, el acuerdo SUGEF 16-06, que establece los lineamientos de Gobierno Corporativo, códigos y leyes nacionales, relativas al Sistema Financiero Nacional.

3.6. Técnicas de recolección de la información

Durante el proceso de investigación se dispone de varias herramientas para obtener la información requerida para desarrollar el proyecto, para lo cual se hace uso de uno o más de estos instrumentos. En el enfoque cualitativo, es importante recalcar que en su proceso:

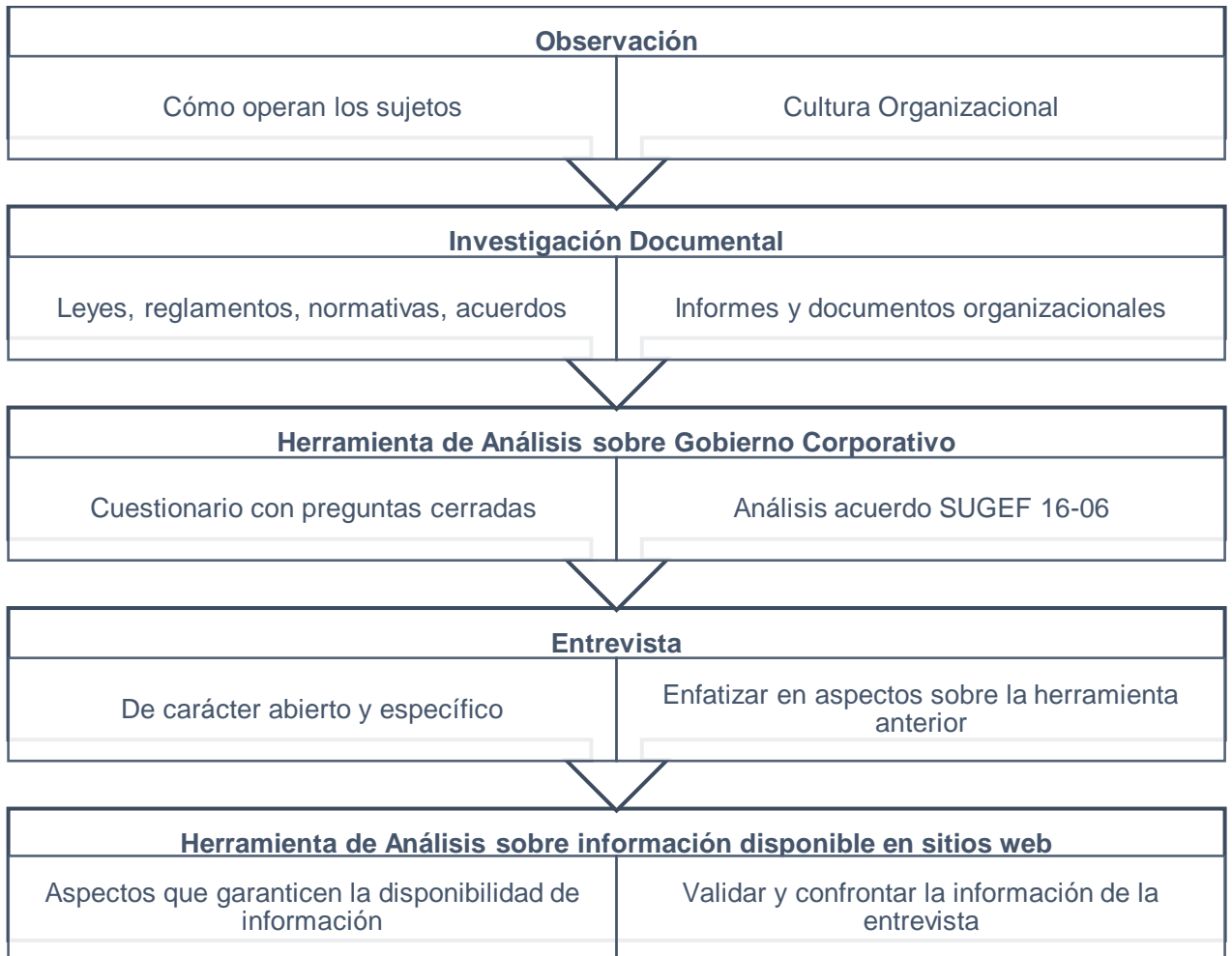
Las etapas constituyen más bien acciones que efectuamos para cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas del estudio; son acciones que se yuxtaponen, además de ser iterativas o recurrentes. No hay momentos en el proceso en el que podamos decir: aquí terminó esta etapa y ahora sigue tal etapa. Al ingresar al campo o ambiente, por el simple hecho de observar lo que ocurre estamos recolectando y analizando datos, y en esta labor puede ir ajustándose la muestra. Muestreo, recolección y análisis son actividades casi paralelas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2013, p.408)

En esta investigación se hará uso de varias técnicas, cada una va de la mano con la otra y se detallan a continuación:

- Observación: cómo operan algunos de los sujetos de investigación mencionados anteriormente, así como aspectos relacionados con la cultura organizacional de las cooperativas.

- Investigación documental: se procede a revisar documentos, normas, reglamentos, leyes, acuerdos, relacionados con el tema del cooperativismo tanto a nivel nacional como internacional. Alguna información se espera que sea suministrada por los sujetos de investigación.
- Herramienta de análisis sobre Gobierno Corporativo: consiste en un cuestionario compuesto mayoritariamente por preguntas cerradas, por lo que se construye de manera semiestructurada, ya que conforme se vayan planteando las preguntas, se puede enfatizar en ciertos puntos; Esta será aplicada directamente a los colaboradores de la cooperativa que se relacionan con este aspecto y se compilará la información en un cuadro comparativo.
- Entrevista: determinará aspectos de carácter más abierto y específico a cada cooperativa, así mismo enfatizará aquellos que hayan quedado escuetos con la aplicación de la herramienta de análisis del punto anterior. Estas entrevistas serán enfocadas a colaboradores y otros que tengan pertinencia con el tema.
- Herramienta de análisis sobre información disponible en los sitios web corporativos: se establecen, una serie de aspectos que se consideran importantes, para garantizar la disponibilidad de información al público en general, la misma se analizará mediante un cuadro comparativo, con el fin de validar y confrontar la información obtenida mediante la entrevista.

Figura 15 Técnicas de Recolección de Información



Fuente: Elaboración Propia

3.7. Procesamiento y Análisis de Información

Se realiza el procesamiento y análisis de los datos, para obtener la información requerida, con respecto a disponibilidad de documentación y al tratamiento de los insumos generados.

Se parte de que:

La acción esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura. Los datos son muy variados, pero en esencia consisten en observaciones del investigador y narraciones de los participantes: a) visuales (fotografías, videos, pinturas, entre otras), b) auditivas (grabaciones), c) textos escritos (documentos, cartas, etc.) y d) expresiones verbales y no verbales (como respuestas orales y gestos en una entrevista o

grupo de enfoque), además de las narraciones del investigador (anotaciones o grabaciones en la bitácora de campo, ya sea una libreta o un dispositivo electrónico. (Hernández, Fernández y Baptista, 2013, pp.439-440)

Con respecto al análisis de datos, estos serán procesados de la siguiente forma:

- Ordenamiento de los datos obtenidos y las respuestas brindadas por los sujetos de información, se tabulan adecuadamente de acuerdo con los criterios identificados anteriormente, para centrarse en el cumplimiento del acuerdo sobre Gobierno Corporativo.
- Se utilizará la deducción de datos, es decir, se toman en cuenta los aspectos generales en primera instancia, para posteriormente finalizar en aquellos más específicos. Se mostrarán en forma de cuadros comparativos, con el debido detalle de lo obtenido, según el aparatado que corresponda.
- Elaboración de la propuesta: partiendo de los datos ya procesados, se realiza el Modelo de Valoración de las Organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, con respecto a lo requerido por un adecuado Gobierno Corporativo.

En resumen, este proyecto analiza las cooperativas de ahorro y crédito, específicamente en los aspectos relacionados con el Gobierno Corporativo, tomando el acuerdo como punto de referencia, para establecer una serie de lineamientos básicos, para la administración de estas organizaciones y brindar una guía para la adecuada gestión de riesgo.

Capítulo IV: Gestión de Riesgo

4.1. Aspectos generales sobre riesgos

Para comprender cuál es la una gestión adecuada de riesgo, es fundamental comprender que es un riesgo, el cual se define como: "...la probabilidad que un peligro (causa inminente de pérdida), existente en una actividad determinada durante un período definido, ocasione un incidente de ocurrencia incierta pero con consecuencias factibles de ser estimadas." (García y Salazar, 2005, p.9).

En los últimos años se ha intensificado la exposición de riesgo de las organizaciones Cooperativas de ahorro y crédito Costarricenses producto del crecimiento en la demanda de sus productos por la apertura hacia nuevos mercados, así como la variedad de servicios que ofrece, se ha vuelto indispensable la gestión integral de riesgos con el fin de mitigar su impacto sobre el futuro organizacional y reducir las posibilidades de provocar fuertes desequilibrios del sector financiero nacional, logrando reversar sus consecuencias negativas y utilizándolos como oportunidades.

De acuerdo con marco conceptual de supervisión prudencial:

La entidad supervisada debería contar con un marco de apetito al riesgo, que establezca el monto y los tipos de riesgos que desea asumir. Este marco debería incluir también las políticas, procesos, controles, y sistemas mediante los cuales se establece, comunica y monitorea el apetito por el riesgo, y contener, además, su declaración de capacidad de riesgo (límites de riesgo). (SUGEF, 2017, p.6)

Por ende, es fundamental que la gestión de riesgos será constante, integra y que incluya todos los posibles riesgos que la organización tiene, así como definir los límites de tolerancia y apetito al riesgo.

De acuerdo con lo establecido en el acuerdo 16-16, a la hora de establecer el marco del apetito de riesgo que una entidad está dispuesta a asumir con el fin de alcanzar sus objetivos el órgano de dirección debe ser bastante cauteloso y objetivo, las metas e indicadores deben basarse en historias, tendencias o mercados y no en términos subjetivos ya que pueden estar poniendo en peligro la continuidad de la organización, la idea no es eliminar el riesgo implícito de sus actividades pero si gestionarlo correctamente promoviendo la adopción de acciones correctivas o de prevención. La unidad o función de gestión de riesgos es la instancia responsable de identificar, evaluar, medir, informar y dar seguimiento sobre los riesgos de la entidad. (CONASSIF, 2016, p.28)

4.2. Tipos de riesgos financieros

Una entidad financiera, debe tener mapeados los riesgos que posee y cuales está dispuesta a asumir, existen diferentes tipos de riesgo, de acuerdo con marco conceptual de supervisión prudencial, algunos tipos de riesgo son los siguientes:

4.2.1. Riesgo de crédito

Es la posibilidad de pérdidas económicas debido al incumplimiento de las condiciones pactadas por parte del deudor, emisor o contraparte. El riesgo de incumplimiento frente a una contraparte se define como la posibilidad de que una de las partes de una operación mediante instrumentos financieros pueda incumplir sus obligaciones. (SUGEF, 2017, p.14)

4.2.2. Riesgo de mercado

Es la posibilidad de pérdidas económicas derivadas de movimientos adversos en los factores de mercado como tasa de interés y tipo de cambio en los que la entidad ha tomado posiciones dentro o fuera del balance. (SUGEF, 2017, p.14)

4.2.3. Riesgo operacional

Es la posibilidad de una pérdida económica debido a fallas o debilidades de los procesos, personas, sistemas internos y tecnología, así como eventos imprevistos o acontecimientos externos. El riesgo operacional incluye el riesgo de TI y el riesgo legal. (SUGEF, 2017, p.14)

4.2.4. Riesgo Estratégico

Es la posibilidad de pérdidas económicas debido a la falta de habilidad de una entidad para diseñar e implementar apropiadamente sus estrategias, planes de negocios, desarrollo de nuevos mercados o productos o debido a su incapacidad para adaptarse a cambios del entorno de sus negocios. (SUGEF, 2017, p.14)

4.2.5. Riesgo de liquidez

Se refiere a la posibilidad de que la empresa no pueda cumplir cabalmente sus compromisos como consecuencia de la falta de recursos líquidos. Es la contingencia de que la entidad incurra en pérdidas excesivas por la venta de activos y la realización de operaciones con el fin de lograr la liquidez necesaria para poder cumplir sus obligaciones. (Ávila, 2005, p.28)

Figura 16 Tipos de Riesgos

Crédito	Mercado	Operacional	Estratégico	Liquidez
<ul style="list-style-type: none">• Incumplimiento de contratos• Pérdidas económicas	<ul style="list-style-type: none">• Riesgos cambiarios• Tipos de interés• Volatilidad del mercado	<ul style="list-style-type: none">• Fallas en procesos, personas, sistemas, tecnología, acontecimientos externos• Riesgos legales• Riesgos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">• Estrategias diseñadas incorrectamente	<ul style="list-style-type: none">• Insuficiencia de activos para asumir la obligación

Fuente: Elaboración propia

Capítulo V: Principios de Gobierno Corporativo

5.1. Igualdad de condiciones para asociados

Uno de los principios que se consideran fundamentales para cumplir con lo estipulado en el acuerdo SUGEF 16-16, se deduce que es la igualdad de condiciones para los asociados, al ser las cooperativas, asociaciones voluntarias de personas, que buscan satisfacer sus necesidades y mejorar sus condiciones económicas y sociales, se sobre entiende que la información, los servicios y beneficios, que se reciben por parte de las cooperativas se deben brindar de manera equitativa.

Este principio, también se relaciona con el derecho que cada asociado tiene a ser partícipe de las asambleas de delegados, así como el que cada delegado tenga derecho a votar decisiones importantes a cerca del destino de la cooperativa.

El derecho de los accionistas a influir en la sociedad se centra en determinadas cuestiones fundamentales, como la elección de los miembros del Consejo de Administración u otras formas de influir en su composición; la modificación de los estatutos sociales; la aprobación de operaciones extraordinarias; y otras cuestiones básicas que se establezcan en el derecho de sociedades y en el reglamento interno de la empresa. (OCDE, 2016, p.18)

5.2. Comunicación

Tanto a nivel interno de la organización como a cada uno de sus clientes, según la normativa, la cooperativa, debe establecer los mecanismos de comunicación adecuada, en el momento que el asociado lo desee, tanta información de indicadores financieros, como cambios que se presenten a nivel de la cooperativa.

No se espera que las exigencias de divulgación de información supongan una carga administrativa y económica excesiva para las empresas, ni tampoco que éstas divulguen datos que puedan poner en peligro su competitividad, salvo si resulta necesario para que los inversores puedan tomar decisiones completamente informados y evitar que se les induzca a engaño. (OCDE, 2016, p.41)

En general los principios establecidos se encuentran relacionados entre sí, el poner a disposición de funcionarios y asociados la información sobre la entidad es fundamental, pues brinda una idea de cuál es la realidad actual y le permite tomar decisiones sobre su

capital e inversiones actuales; este principio da pie para ampliar el siguiente principio, la transparencia.

5.3. Transparencia

Como derecho de los asociados, es conocer cómo se encuentra la cooperativa, por lo tanto, los estados financieros, deben estar a disposición de los asociados, información sobre capital social y excedentes obtenidos, pero no es solo el hecho de la que la información se presente, sino que esta sea real y brinde confianza al asociado.

Un régimen de divulgación exigente puede ayudar a atraer capital y a que los mercados mantengan la confianza. Por el contrario, un régimen laxo y unas prácticas carentes de transparencia pueden favorecer comportamientos contrarios a la ética y a una pérdida de integridad del mercado con un alto coste, no sólo para una sociedad y sus accionistas, sino también para la economía en su conjunto. (OCDE, 2016, p.42)

En concordancia con lo anterior, la transparencia es un hecho que beneficiará no solo al asociado, sino también a la entidad y mercado en general.

5.4. Estructura organizacional

La normativa, es clara, establece cual es la conformación mínima a nivel de estructura organizacional que debe tener cada entidad, sus consejos, comités y personal en general, por lo tanto, la cooperativa debe buscar los medios para contar con el capital humano idóneo con el fin de velar por el bienestar y patrimonio de cada asociado.

5.5. Responsabilidades mínimas de funcionarios

El acuerdo SUGEF 16-16, establece las condiciones y perfil requerido para el personal que ocupe puestos con responsabilidades referentes a toma de decisiones y seguridad de la cooperativa, por lo tanto, se debe velar por el cumplimiento de los requerimientos mínimos establecidos.

La capacidad de las personas que componen la organización, y sobre todo de las que la dirigen, será condición necesaria en un entorno hostil y complejo, además de condicionar de manera significativa las posibilidades y las formas de los posibles procesos de crecimiento e integración que se pudiesen dar en el sector. (Sanchis, Herrera y Soriano, 2000, p.166).

Los funcionarios, las altas gerencias y en especial los integrantes del consejo de administración de cada cooperativa, debe velar por el bienestar de la entidad y de los bienes de cada uno de sus dueños, por lo tanto, debe cumplir con cada una de las responsabilidades asignadas, así como también contar con el compromiso y perfil requerido.

5.6. Gestión de Riesgos

Se requiere por parte de la cooperativa, el establecimiento o creación de un mapeo de riesgos a los cuales se expone la cooperativa y cuáles son las estrategias para abordarlos y brindar una seguridad razonable a la entidad; debe existir una declaratoria de apetito al riesgo y los responsables de atender cada uno de estos.

La evaluación de riesgos consiste en un proceso dinámico e iterativo para identificar y analizar los riesgos en función del logro de objetivos de la entidad. De este modo, se forma una base que permite determinar cómo se deben administrar. Como parte de este proceso, la administración debe considerar los posibles cambios en el entorno externo e interno, cambios aplicables en las normas de información financiera y aquellos que se dan al interior de sus propios procesos y procedimientos, que pueden obstaculizar su capacidad para alcanzar sus objetivos. (Navarro, 2014, p.87)

Por lo tanto y de acuerdo con lo anterior, es fundamental contar con una unidad encargada del tema de riesgos y personal pertinente para esta área.

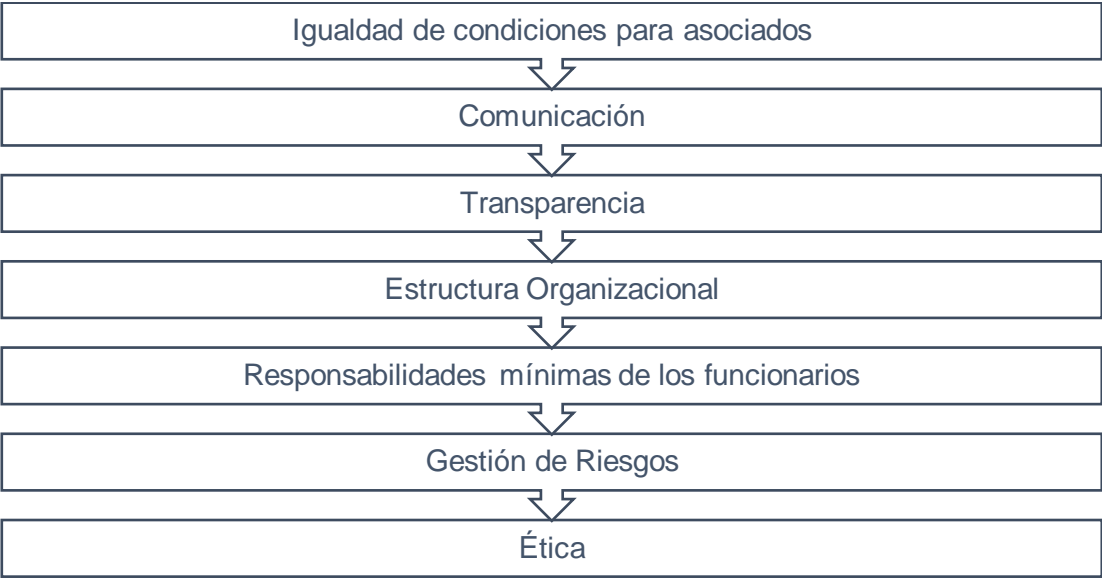
5.7. Ética

Toda persona que ocupe un puesto en la organización y la cooperativa en sí debe velar por que existan comportamientos éticos en el accionar diario, la normativa sugiere el

establecimiento de un código de ética, el cual sea conocido y aplicado por todo el capital humano de la organización.

En resumen, los principios de gobierno corporativo que se definieron para la presente investigación se visualizan en la siguiente ilustración:

Figura 17 Principios de Gobierno Corporativo



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo VI: Análisis de Casos

6.1. Coopenae R.L.

6.1.1. Antecedentes

Fundada por un grupo de educadores el 23 de julio de 1966, con el nombre de Cooperativa Escolar de la Asociación Nacional de Educadores “COOPE-ESCOLAR R.L.”, como lo menciona en su reseña institucional en sus inicios brindaba servicios de poligrafiado, útiles escolares, textos y ayudas visuales, los cuales colaboraban con el impulso del ejercicio profesional de los educadores. (Cooperativa Nacional de educadores, [Coopenae],2016)

En el año 1977, cambio su nombre por el de Coopenae, y a partir de ese año el enfoque que en un inicio logro su fundación fue cambiando, se dio apertura a servicios de crédito a los pensionados del sector educación, se dio la apertura de los Servicios de Mutualidad. Y uno de los pasos más importantes en la historia de Coopenae se presentó en el año 1993, cuando ingresó al Sistema Financiero Nacional:

Coopenae ingresó al sistema financiero formal en 1993 bajo la supervisión de la Auditoría General de Entidades Financieras (hoy SUGEF), lo cual contribuyó para alcanzar altos estándares de seguridad. Aunado a esto, en 1995 la Administración desarrolló de forma pionera y visionaria, el proyecto de regionalización (extender sus servicios a otras zonas del país). (Coopenae, 2016)

Actualmente es una de las cooperativas de ahorro y crédito más importantes del país, brindando de manera reconocida sus servicios a lo largo de sus más de 50 años de existencia.

6.1.2. Marco Filosófico

A continuación, se presenta la filosofía organizacional de Coopenae (Coopenae, 2016):

6.1.2.1. Misión

“Somos la empresa cooperativa que representa la mejor opción del mercado para satisfacer necesidades a través de servicios financieros, elevando la calidad de vida de nuestros asociados-clientes”.

6.1.2.2. *Visión*

“Seremos una empresa de servicios financieros líder y modelo en el contexto global, donde la meta suprema es el deleite del asociado en su condición de dueño y cliente.”

6.1.3. Órganos Sociales

6.1.3.1. *Comité de vigilancia.*

Es el responsable de velar porque la Ley, Estatutos, Reglamentos y decisiones tomadas por la Asamblea de Delegados y el Consejo de administración se cumplan de manera precisa, además tiene a su cargo la fiscalización de la actividad contable de la Cooperativa.

6.1.3.2. *Comité de Educación y Bienestar Social.*

Tiene a su cargo la administración de las ayudas económicas brindadas por la cooperativa, además brinda capacitaciones a los asociados en distintos temas.

6.1.3.3. *Tribunal Electoral.*

Debe vigilar de manera oportuna y eficaz los actos que conllevan a la elección de los delegados regionales para la Asamblea Ordinaria de Delegados, miembros del Consejo de Administración y los Comités.

6.1.4. Aspectos relevantes en relación con el Gobierno Corporativo

Dentro de los puntos importantes para Coopenae se menciona el tema de Gobierno Corporativo, en su página corporativa lo describe como:

Conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la Cooperativa, como son: delegados, Consejo de Administración y alta administración. Un buen Gobierno Corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la Cooperativa y las personas asociadas y monitorea la creación de valor y uso eficiente de los recursos. (Coopenae, 2016).

Además, promueve la aplicación de un buen Gobierno Corporativo mediante la ejecución de cinco principios:

- Los derechos de los asociados a ser elegidos y ser parte del Gobierno
- Tratamiento equitativo de las personas asociadas
- La función de los grupos de interés social en el gobierno de las cooperativas
- Comunicación y transparencia de la información
- Las responsabilidades del Consejo de Administración.

Dicho Gobierno corporativo se ve representado por la Asamblea de Delegados y el Consejo de Administración, en la primera participan los asociados en la toma de decisiones, representando así la voluntad social, Coopenae define a la Asamblea de Delegados como;

La Asamblea de Delegados, ordinaria o extraordinaria, es la autoridad suprema y expresa la voluntad colectiva de la Cooperativa. Los acuerdos y resoluciones que se toman en este espacio deben ser respetados por todas las personas que integran Coopenae (presentes y ausentes, conformes o disconformes), siempre y cuando no atenten contra la situación económica de la empresa y respeten el Estatuto y las disposiciones legales en la materia. (Coopenae, 2016).

Con el fin de exponer la estructura organización de Coopenae, se agrega el **Anexo N°1**, en el cual se puede validar el organigrama de la cooperativa.

6.2. CoopeAyA

6.2.1. Antecedentes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del AyA, es una organización que nace dentro del ámbito de un grupo de colaboradores del Instituto Nacional de Acueductos y Alcantarillados, antes, Servicio Nacional de Acueductos y Alcantarillados; producto del fuerte movimiento cooperativista que se presentaba en el país. Por lo que la reseña histórica de la cooperativa, indica que:

En el momento de su fundación el 24 de junio de 1964, la Cooperativa se llamaba Cooperativa de Ahorro y Crédito del Servicio Nacional de Acueductos y Alcantarillados la cual se abreviaba COOPESNAA contaba con treinta y siete asociados, dirigidos por personas que tuvieron la visión de crear una cooperativa de ahorro y crédito, sin fines de lucro y de bienestar social, bajo la organización democrática trabajaban para poder satisfacer las necesidades económicas de los

compañeros. (Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados R.L. [CoopeAyA], 2019)

Conforme fue pasando el tiempo, la cooperativa fue profesionalizando más sus funciones, se contrató personal más calificado y que pudiera atender las solicitudes a tiempo completo:

A partir de 1994 la Cooperativa inicia con un nuevo plan estratégico a captar recursos de sus Asociados, lo que le ha permitido consolidarse con el tiempo y ofrecer una amplia gama de servicios y productos financieros, ofreciéndole a sus Asociados soluciones financieras y permitiéndoles mejorar su condición humana y formación individual. Paralelo al crecimiento se han realizado importantes esfuerzos para desarrollar un manejo del riesgo eficiente y buenos resultados en materia de Supervisión y Regulación. (CoopeAyA, 2019).

Actualmente, CoopeAyA es una entidad supervisada que desarrolla sus funciones, bajo el ámbito de regulación del CONASSIF y dentro del marco de supervisión de la SUGEF.

6.2.2. Marco Filosófico

A continuación, se presenta la filosofía organizacional de CoopeAyA (CoopeAyA, 2019):

6.2.2.1. Misión

“Propiciar una mejor condición de vida para los asociados y sus familias por medio del acceso a servicios financieros y complementarios de calidad, acompañado de una orientación profesional socialmente responsable”.

6.2.2.2. Visión

“Posicionarse como un promotor y asesor ágil, oportuno y efectivo en el diseño de propuestas de mejora financiera para sus asociados”.

6.2.3. Estructura Organizacional

Con respecto a la estructura funcional de la cooperativa, se obtiene mediante correo electrónico del Gerente General don Mauricio Sanabria, el organigrama institucional, el cual detalla, las áreas adicionales como Gerencia General, Unidad de Riesgo, Unidad de Cumplimiento, Dirección Financiera, entre otros. **Ver anexo N°2**

Se constituye, además, un grupo de delegados quienes se clasifican de acuerdo con la región y sectores geográficos:

1. Región Chorotega
2. Región Pacífico Central
3. Región Huetar Norte
4. Región Huetar Atlántico
5. Región Brunca
6. Sector Tres Ríos
7. Región Central
8. Sector Uruca
9. Sector Guadalupe
10. Región Metropolitana

6.2.4. Aspectos relevantes en relación con el Gobierno Corporativo

Actualmente, la cooperativa cuenta con un documento oficial y actualizado a junio 2018, denominado Código de Gobierno Corporativo de CoopeAyA R.L., justificando su existencia en demostrar la transparencia con que la alta dirigencia regula las actividades que desarrollan y así mismo asegurar que dichos mandos, conozcan a detalle el perfil de riesgo de la organización y que este último se encuentre siempre en los niveles adecuados. Este Código, establece los órganos de gobierno mínimos que la cooperativa debe tener y los mecanismos que se tienen para ejercer el control sobre el riesgo. Con respecto a la actualización del documento, se establece una revisión periódica, de una vez al año como mínimo.

De acuerdo con el artículo 6 del Código de Gobierno Corporativo, se hace referencia al estatuto de CoopeAyA R.L., donde se indica que la administración, dirección y control de la Cooperativa están a cargo de:

1. La Asamblea General de Delegados.
2. El Consejo de Administración.
3. Gerencia.
4. El Comité de Vigilancia.

5. El Comité de Educación y Bienestar Social.
6. Líneas de Defensa.
7. Los Comités, las Comisiones que designe la Asamblea General y el Consejo de Administración

De esta manera, se establece que:

El Consejo de Administración es el responsable de la estrategia, de la gestión de los riesgos, de la solidez financiera o solvencia, de la organización interna y estructura de Gobierno Corporativo de CoopeAyA, es el principal órgano de gobierno de tipo estructural. Es un cuerpo colegiado con una integración participativa, la cual está basada en la independencia individual y en la realización de funciones de tipo decisorio y político mediante los acuerdos tomados en beneficio de la colectividad. (CoopeAyA, 2018, p.6)

Cabe destacar, que el Consejo de Administración es el responsable de aprobar la estructura organizacional y funcional de CoopeAyA R.L. y proporcionar los recursos necesarios para el cumplimiento de sus responsabilidades, entre otras funciones, Por la participación de los miembros en las respectivas sesiones, se realiza un pago de dietas y otros conceptos para todos los años que no puede ser mayor al 1% del total del patrimonio reportado en el cierre del año anterior o el 3,50% del presupuesto total de gastos para el año, se aplica el que sea menor.

En relación con el Capítulo IV: Políticas de Gobierno, el artículo 18 de este Código, se hace mención del apetito de riesgo, de ahí que se debe regular todos aquellos elementos que puedan afectar los recursos financieros. Se debe realizar una Declaración de Apetito de Riesgo que incluya:

1. Consideraciones cuantitativas y cualitativas.
2. El nivel y tipos de riesgo que CoopeAyA está dispuesta a asumir con el fin de desarrollar sus actividades o negocios dentro de su Capacidad de Riesgo individual y agregada.
3. Límites y consideraciones estratégicas u operacionales, de conformidad con el plan estratégico establecido.
4. El Apetito de Riesgo debe comunicarse a toda la cooperativa para que pueda ser vinculado a la toma de decisiones operativas diarias.

Este capítulo, incluye, además, políticas sobre los conflictos de intereses, respeto a derechos humanos, registros contables, relaciones con proveedores, trato y derechos de asociados, seguridad informática, difusión de información, capacitación y retribución de los empleados.

La estructura organizativa de CoopeAyA, cuenta además con un Comité de Auditoría, que ejerce una función de apoyo:

El Comité de Auditoría es un órgano de apoyo para el control y seguimiento de las políticas, procedimientos y controles que se establezcan en la Cooperativa, creado por disposición de Ley, cuyos miembros son nombrados por el Consejo de Administración e integrado por dos miembros del Consejo de Administración, un miembro externo y dos funcionarios administrativos (el encargado de la unidad de riesgo y el director de operaciones de la Cooperativa). Todos los miembros deben poseer las habilidades, conocimientos y experiencia demostrable en el manejo y comprensión de la información financiera, así como en temas de contabilidad y auditoría. (CoopeAyA, 2018, p.23).

En la página web de CoopeAyA, se encuentran disponibles los Informes Anuales del Gobierno Corporativo e Informes Anuales de Riesgo correspondientes a cada periodo.

6.3. CoopeAsamblea R.L.

6.3.1. Antecedentes

Según el informe anual de Gobierno Corporativo de CoopeAsamblea (2018), está se creó con el fin de mejorar la calidad de vida de los trabajadores de la Asamblea Legislativa y de sus familias por medio del fomento de una cultura Cooperativa, se crea el 30 de junio de 1972, inicialmente se denominó Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados de la Asamblea Legislativa para tiempo después designarse como Cooperativa de Ahorro y Crédito de los empleados de la Asamblea Legislativa. Esto gracias al esfuerzo de cuarenta trabajadores más el apoyo de diferentes administradores del Gobierno. Al 31 de diciembre del 2016 esta institución ya contaba con un total de 501 asociados que realizan su aporte al capital social de la Cooperativa. (p.3)

6.3.2. Marco Filosófico

A continuación, se presenta la filosofía organizacional de CoopeAsamblea:

6.3.2.1. Misión

CoopeAsamblea busca respaldar de manera igualitaria algunas necesidades básicas de los trabajadores de la entidad, la misión institucional lleva el siguiente lineamiento:

“Brindar a los asociados (as) servicios financieros competitivos y de servicios de bienestar social en las áreas de salud, recreación, educación y vivienda para mejorar la calidad de vida de nuestros asociados (as)”. (CoopeAsamblea, 2018).

6.3.2.2. Estructura

La estructura del Consejo de Administración está compuesta por siete miembros, cinco propietarios y dos suplentes. De acuerdo con el estatuto de CoopeAsamblea R.L. en su artículo 44 deben reelegirse en los años pares o impares, cada vez que en incorporen nuevos directores o que sean reelectos, posterior a su sesión se procederá al nombramiento del presidente, vicepresidente, secretario y dos vocales. (CoopeAsamblea, 2018, p.5)

6.3.3. Aspectos relevantes en relación con el Gobierno Corporativo

La Cooperativa cuenta con un Informe Anual de Gobierno Corporativo actualizado al 31 de diciembre del 2017, el mismo fue elaborado y aprobado por la Administración de CoopeAsamblea en el 2018 y es de carácter público.

Indica los lineamientos de conformación del consejo de Administración, brinda información sobre las personas que lo componen, periodicidad de reelecciones y cantidad de sesiones. Detalla las situaciones por las cuales se podría dar un conflicto de intereses en la institución y hace un llamado a los actores involucrados a informar o denunciar, los mismos son detallados a continuación:

- Ofrecer un trabajo a un familiar sin haber sido autorizado.
- Solicitar directa o indirectamente que se conceda una ventaja personal como colaborador de CoopeAsamblea R.L.

- Aceptar nombramientos o funciones fuera de CoopeAsamblea R.L sin haber sido autorizados para ello por el superior inmediato.
- Utilizar para su uso personal bienes o recursos de CoopeAsamblea R.L.

Limita la política de remuneraciones de los miembros del Consejo a ser aprobada en asamblea de socios y a cumplir con la política Miembros Órganos Directivos y funcionarios.

6.4. Análisis sobre los principales hallazgos

Las Cooperativas analizadas (Coopenae, CoopeAyA y CoopeAsamblea) cuentan con una amplia trayectoria, su fecha de fundación se encuentra entre las décadas de los sesenta y setentas, teniendo 53, 55 y 47 años respectivamente.

A pesar de que tienen años de creación similares, la cantidad de asociados varía considerablemente Coopenae tiene 120,000 asociados, CoopeAyA 3,725 y CoopeAsamblea 485, las tres se ubican en el sector de ahorro y crédito. En **los anexos N°4, N°5 y N°6** se pueden validar la herramienta aplicada a cada una de las cooperativas y sus respectivos resultados. En el **anexo N° 7** se visualiza el comparativo de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la herramienta.

6.4.1. Estructura Organizacional

Respecto a la cultura organizacional los principales hallazgos son los siguientes: en las tres cooperativas indican que las revisiones periódicas sobre el tamaño y la composición de la estructura organizacional son realizadas por el órgano de dirección, lo cual es acorde a la normativa SUGEF 16-16.

Sin embargo, al consultar sobre los requisitos personales, académicos, técnicos y de experiencia necesarios para cada puesto clave, en ninguna se menciona que son definidos por el Órgano de Dirección, esta decisión es tomada por otras áreas, en Coopenae, los define el área que requiera realizar la contratación, en CoopeAyA el Comité de Remuneraciones y en CoopeAsamblea por la Gerencia General.

6.4.2. Marco estratégico definido

En el aspecto de cultura corporativa sólida, fue posible identificar que las tres cooperativas cuentan con valores corporativos, sin embargo, únicamente Coopenae muestra la información en su sitio web.

Por su parte, todas las cooperativas realizan gestión de riesgos, en el caso de Coopenae y CoopeAyA, se pueden visualizar los informes anuales al respecto, en el sitio web.

Tanto CoopeAyA como CoopeAsamblea, cuentan con un código de conducta conocido y aplicado por los colaboradores, en el caso de Coopenae tienen un código de ética, que aún no ha sido aprobado por el Consejo de Administración.

6.4.3. Apetito de Riesgo

En las tres cooperativas, se evidenció que se cuenta con una declaración de apetito al riesgo declarada, aprobada y comunicada al personal, la diferencia radica en que tanto en Coopenae como en CoopeAyA, es aprobada por el Consejo de Administración, en CoopeAsamblea, es aprobada por el Comité de Riesgos.

6.4.4. Alta Gerencia

En relación con la Alta Gerencia, según lo indicado en el acuerdo SUGEF 16-16, esta es la responsable de todo el proceso de dirección para alcanzar los objetivos que establece el Órgano de Dirección.

Por ello como lo menciona el Artículo 30 del acuerdo SUGEF 16-16, debe existir un proceso de selección y promoción transparente, donde la persona asignada cumpla con las competencias requeridas, en las tres Cooperativas analizadas se indicó que mantienen un proceso de selección transparente y de acuerdo con la idoneidad del puesto, dicha gestión es realizada y supervisada por el Consejo de Administración

Cada una de las Cooperativas manifestó que se realizan rendiciones de cuentas periódicas, en el caso de CoopeAyA mantienen reuniones semanales, Coopenae por su parte mantiene rendición de cuentas cada tres meses y en el caso de CoopeAsamblea indicaron que sus

rendiciones de cuentas son anuales, en todas cuentan con actas de sesiones y acuerdos tomados en cada una de las reuniones.

6.4.5. Órgano de dirección

El Órgano de Dirección es el encargado de la estrategia, solvencia económica y gestión de riesgos, en las tres entidades estudiadas se observa que en todas las personas que integran el Órgano de Dirección pasan por un proceso de selección ya que deben cumplir con un perfil adecuado que contribuya al cumplimiento de sus responsabilidades, en cada una de las Cooperativas existen evaluaciones anuales y a la vez implementan las recomendaciones que brinda la auditoría externa e interna, en el caso de CoopeAsamblea, ésta no posee una auditoría interna, el proceso lo lleva a cabo el Comité de Vigilancia.

6.4.6. Conflicto de Intereses

El órgano de Dirección también tiene a su cargo la creación y aprobación de una política que identifique y prevenga los conflictos de intereses, la cual debe ser aplicable a todos, incluyendo al mismo Órgano de Dirección, unidades de apoyo y personal, con el fin de que todos estén enterados y así se evite cualquier acción que ponga en peligro el accionar diario de la entidad. Cada una de las Cooperativas estudiadas manifestaron que cuentan con una política de conflicto de intereses, la cual es comunicada por medio de correos o pizarras informativas como en el caso de CoopeAsamblea, o a disposición de los colaboradores y público en general en la intranet o en el sitio web en el caso de Coopenae.

6.4.7. Comités Técnicos

Al validar la información referente a los comités técnicos, se identifica que las tres Cooperativas cuentan con el comité de auditoría y de riesgos, sin embargo, tras consultar sobre la existencia de los comités de remuneraciones y de nominaciones en las tres cooperativas se tiene como resultado que CoopeAyA si cuenta con dichos comités, pero de Coopenae y CoopeAsamblea no cuentan con los estos. De las sesiones de cada comité que existen en las tres cooperativas se tienen las actas correspondientes. De con la normativa SUGEF 16-16, se hace referencia de la necesidad de la existencia de los Comités técnicos mencionados.

6.4.8. Gestión de Riesgo, Cumplimiento y Control

Por tanto, las Asociaciones Cooperativas, no se toman a la ligera dicha normativa y si establecen los Comité tanto de Auditoría y de Riesgo. Cooperativas de gran tamaño como Coopenae y CoopeAsamblea, según sus activos y número de colaboradores, no cuenta con un comité de Nominaciones y de Remuneraciones. Las decisiones son tomadas por el Comité Administrativo y/o las Gerencias Generales. Y son revisadas por un ente diferente en el caso de Coopenae por la Gerencia de Desarrollo Humano y en el caso de CoopeAsamblea la Gerencia General.

Cabe señalar la importancia que tiene las Auditorías Internas de cada institución para así actuar con prontitud, en cada dimensión laboral, sin embargo, las Cooperativas de AYA y Asamblea, no cuentan con este órgano para sus evaluaciones internas, por lo cual permiten brechas administrativas, hasta que se realicen las auditorías externas obligatorias por la entidad Supervisora.

6.4.9. Retribuciones, transparencia y rendición de cuentas

En temas de transparencia del Gobierno Corporativo y su debida comunicación, se cuenta con políticas de trasmisión de la comunicación establecidas, donde hay protocolos para la revisión de la comunicación, encargados y pautas establecidas para la misma, esto en Coopenae y CoopeAsamblea.

Por el modelo de trabajo y la cantidad de asociados, la única organización Cooperativa analizada que cuenta con una Contraloría de Servicios es Coopenae, este departamento tiene como cargo brindar la plataforma de comunicación de los asociados hacia a lo interno de la Administración de la Cooperativa.

En dicho departamento se atienden quejas, comentarios, solicitudes de información y felicitaciones realizadas por parte de los asociados con el fin de poder realizar un ejercicio democrático y transparente.

6.4.10. Código de Gobierno Corporativo

Es importante recalcar la importancia que le da cada una de las Cooperativas en estudio al tema de Gobierno Corporativo, cada una tiene establecido su propio código de acuerdo

con las características propias de la institución con el fin de promover buenas prácticas de transparencia, ética, gestión de riesgos, igualdad de condiciones para los asociados, establecimiento de responsabilidades que permitan a la institución mantener su sostenibilidad financiera en un largo plazo y se prevean de antemano factores que puedan influir directa o indirectamente en la existencia de la organización.

Coopenae y CoopeAyA deben cumplir con este requerimiento por normativa al ser supervisados por SUGEF, en cumplimiento de lo indicado en el acuerdo 16-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo y sus disposiciones en referencia a este tema, no siendo así el caso de CoopeAsamblea bajo la supervisión de INFOCOOP en donde el proyecto de normativa Prudencial aún está pendiente de aprobación, por ende no está obligada a cumplir con este requisito, sin embargo en un intento de ser supervisada por SUGEF adoptó este tipo de buenas prácticas que mantiene hasta la fecha.

Al promover la transparencia de la información por medios electrónicos en procura de que los actores interesados tengan acceso por medio de la página web a temas referentes a Gobierno Corporativo, estados financieros auditados, objetivos y demás información relevante, las tres cooperativas apuntan esfuerzos a esta iniciativa, buscando mantener la confianza por parte de los asociados brindando información real y oportuna que le de legitimidad a sus funciones, esta acciones podrían producir como resultado un aumento en afiliaciones por recomendaciones de los usuarios, impactando de manera creciente el patrimonio institucional, y un aumento de las inversiones generando instituciones más solventes.

6.4.11. Accionistas y/o asociados

Estas Cooperativas promueven la participación de sus asociados en las asambleas anuales, se les brinda fecha, lugar y orden de las asambleas, así como mecanismos de participación, su voto es equitativo con el fin de cumplir con el principio de igualdad, todos los asociados tienen la posibilidad de realizar consultas a los diferentes órganos institucionales, así como participar en la toma de decisiones importantes.

6.4.12. Aspectos Generales

En las tres cooperativas bajo estudio se realizan periódicamente auditorías externas, sin embargo, Coopenae constantemente realiza auditorías internas con el fin de apoyar el

órgano de dirección y a la alta gerencia en el cumplimiento de los principios de Gobierno Corporativo.

Con relación a la accesibilidad de la información Coopenae, CoopeAsamblea Y CoopeAyA fueron organizaciones con suficiente apertura para brindar información suficiente y oportuna en cuanto al tema en estudio en nuestras visitas coordinadas, así como la página web nos brinda información de cada organización en cuanto al concepto de Gobierno Corporativo y su implementación.

6.4.13. Revisión de los sitios web corporativos

A partir del análisis anterior, se aplica un instrumento para validar y confrontar la información obtenida en las entrevistas realizadas, esto por medio de una revisión de los sitios web corporativos de cada una de las organizaciones en estudio, además, tomando como punto de partida, la importancia de garantizar el acceso a información relevante al público en general.

Coopenae, es la única cooperativa que muestra la totalidad de su composición a nivel funcional incluyendo miembros del Consejo de Administración y Comités, así como los diferentes departamentos, las otras dos cooperativas, únicamente la primera información mencionada. Por su parte, los valores corporativos se ven reflejados en Coopenae y CoopeAyA, a excepción de CoopeAsamblea, que no los muestra. Con respecto a la Declaración de Apetito de Riesgo, CoopeAyA es la única que mantiene actualizada la información anualmente, así mismo posee mapeados los riesgos al igual que Coopenae.

En relación con la atención de inquietudes, quejas y denuncias de los clientes; nuevamente CoopeAsamblea, es quien no muestra medio de contacto alguno, para la gestión de este proceso, así mismo, es la única, que no cuenta con un Código de Gobierno Corporativo publicado, Coopenae y CoopeAyA, lo mantienen incluso actualizado.

De acuerdo con los estados financieros auditados, Coopenae los presenta desde el 2010 hasta el 2018, CoopeAyA desde el 2010 hasta el 2017, sin embargo, muestra estados financieros intermedios (periodicidad de tres meses) desde el 2010 hasta marzo 2019, mientras que CoopeAsamblea, no posee esta información disponible.

Ninguna de las cooperativas en estudio, publica los objetivos corporativos. Por su parte, CoopeAsamblea, es la entidad que posee la menor cantidad de información disponible para

las partes interesadas, las otras dos cooperativas, muestran un sitio web más robusto. Para validar mayor detalle sobre esta información ver tabla 6:

Tabla 6 Resultado Revisión de Sitios Web

Datos	Coopenae R.L.	CoopeAyA R.L.	CoopeAsamblea R.L.
Fecha de constitución	23 de julio de 1966	24 de junio de 1964	30 de junio de 1972
Cantidad de asociados	120,000	3,735	485
Monto de activos	853,692,584,213.68	42,295,471,000	13,822,374.213
Patrimonio	142,951,363,561.47	10,042,971,806	4,369,813.479
1. ¿Cuenta con información pública a cerca de la composición de la estructura Organizacional?	SI	SI	SI
2. ¿Se identifican los valores corporativos?	SI	SI	NO
3. ¿Se cuenta con una declaración de apetito de riesgo accesible?	NO	SI	NO
4. ¿Se encuentran mapeados o definidos los riesgos que son evaluados, medios de la entidad?	SI	SI	NO
5. ¿La organización cuenta con atención de inquietudes, quejas y denuncias de los clientes por medio de la página web?	SI	SI	NO
6. ¿Se encuentra publicado y de fácil acceso el código de Gobierno Corporativo?	SI	SI	NO
7. ¿Se encuentra actualizada la información en el sitio web a cerca de Gobierno Corporativo?	SI	SI	NO
8. ¿Se encuentra actualizada la información en el sitio web a cerca de estados financieros auditado?	SI	NO	NO
9. ¿Se encuentra actualizada la información en el sitio web a cerca de Objetivos de la entidad?	NO	NO	NO
10. ¿Se encuentra actualizada la información en el sitio web a cerca de información relevante para las partes interesadas?	SI	SI	NO

Fuente: Elaboración propia

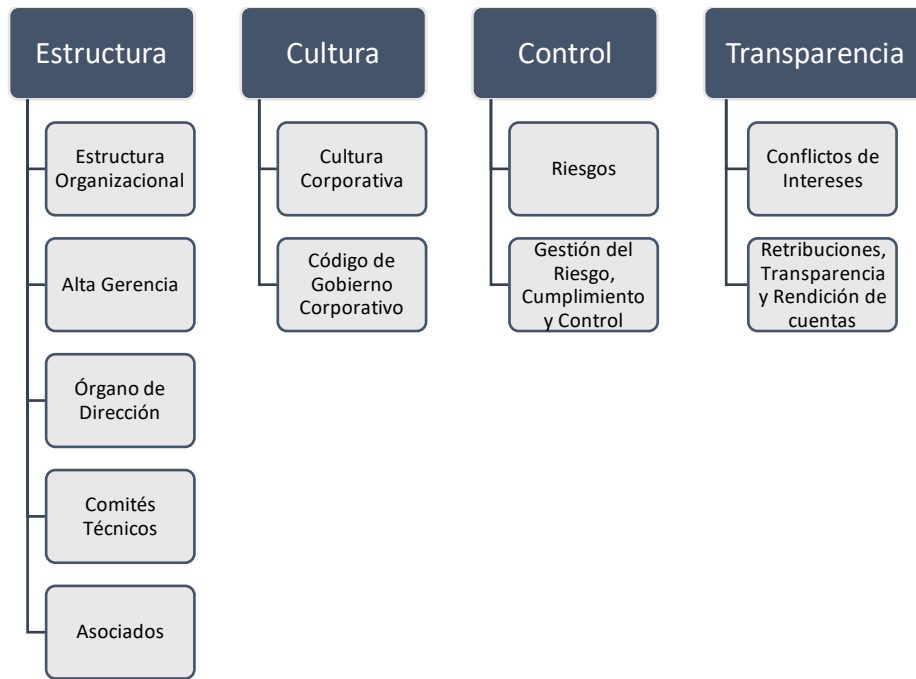
Capítulo VII: Propuesta de Modelo

7.1. Información preliminar para la construcción del modelo

Una vez obtenidos los resultados a través de la encuesta aplicada en cada una de las Cooperativas evaluadas y posterior al análisis y revisión de la normativa SUGEG 16-16 reglamento sobre Gobierno Corporativo, se procedió a diseñar un modelo para la evaluación periódica sobre aspectos mínimos sobre el cumplimiento de este.

La herramienta diseñada se compone de 54 preguntas (**Ver anexo 8**) agrupadas en cuatro categorías y en once subcategorías, las cuales se integran de la siguiente manera:

Figura 18 Distribución de categorías y subcategorías del modelo



Fuente: Elaboración propia

La aplicación del cuestionario se puede realizar a través de aplicaciones como un Google forms o Microsoft Forms, esto con el fin de aplicar la herramienta a la mayor cantidad de personas posibles.

Las respuestas a cada pregunta se establecieron utilizando una escala Likert, donde se plantean cinco opciones, para la tabulación de las respuestas o la integración en el modelo, la puntuación para cada pregunta debe seguir la siguiente valoración:

Tabla 7 Puntuación por pregunta

Descripción	Puntuación
Nunca	1
Muy pocas veces	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Fuente: Elaboración propia

7.2. Ponderación de categorías

Para iniciar con la tabulación de los datos, cada pregunta se clasifica según su categoría y subcategoría, incluye un espacio denominado “R1, R2... Rn” según sea la cantidad de personas que participen en la evaluación, en este espacio se detalla la puntuación obtenida en cada pregunta de acuerdo con la participación de cada persona, entre más respuestas se obtenga, mayor es la objetividad en el resultado, la información se visualiza de la siguiente manera:

Figura 19 Tabulación de datos

Categoría	Sub-Categoría	Pregunta	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Resultado	Peso Relativo	Condición	Nota
Estructura	Estructura Organizacional	1. ¿El órgano de Dirección realiza revisiones periódicas sobre el tamaño y la composición de la estructura Organizacional?	5	5	5	5	5	5	100%	4,54%	Excelente	5%

Fuente: Tomado de Modelo diseñado

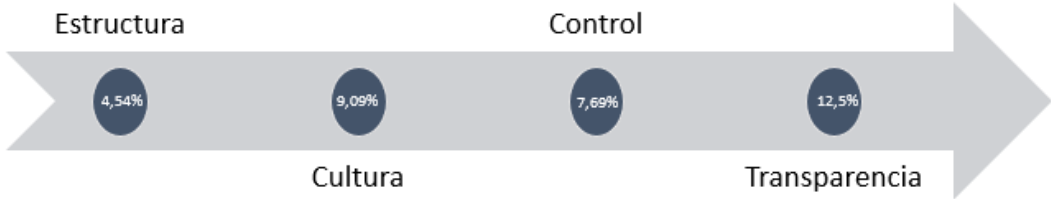
En la columna de resultado, se visualiza la calificación obtenida tomando en cuenta las respuestas de todos los participantes, la fórmula utilizada en la siguiente:

$$=+SUMA(D2:I2)/(I*MAX(I*Explicación!B7:B11)*CONTARA(D1:I1))$$

Inicialmente toma el total de respuestas y las suma, este resultado se divide entre el posible valor máximo de las puntuaciones de cada pregunta (1-5) y se multiplica por los valores obtenidos en cada respuesta, finalmente se obtiene el resultado por pregunta.

El peso relativo va a depender de la cantidad de preguntas por categoría, toda aquella pregunta que se ubique en estructura tiene un peso relativo de 4,54% del total de la categoría, en está hay un total de 22 preguntas, tienen un peso de 9,09% si se ubica en la categoría de cultura, en este apartado se ubican 12 interrogantes, 7,69% de peso tiene cada pregunta ubicada en control, categoría conformada por 13 ítems, finalmente si la pregunta se encuentra en la categoría de transparencia tendrá un peso de 12,5%, aquí existen un total de 8 preguntas. En la siguiente imagen se resume lo antes mencionado.

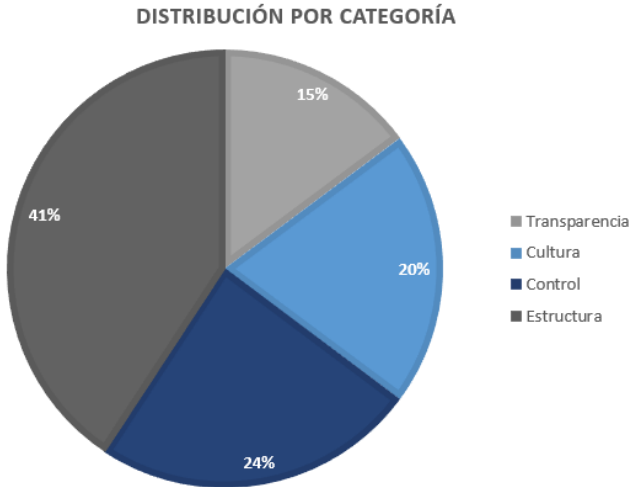
Figura 20 Peso relativo por pregunta según categoría



Fuente: Tomado de Modelo diseñado

La distribución de las preguntas y el peso que cada categoría tiene se detalla en el siguiente gráfico:

Figura 21 Distribución de preguntas por categoría



Fuente: Tomado de Modelo diseñado

La mayor parte de las preguntas se encuentran en la estructura, posteriormente el tema de control y cultura, finalmente la menor porción de preguntas está enfocada en la transparencia.

Existe una columna llamada "Condición" en la cual se detalla cual es el estado que tiene esa pregunta, tomando como base el resultado obtenido a partir de las respuestas.

Los estados pueden ser:

- **Negativo**, si el resultado es menor que 50%
- **Mejora**: Si el resultado es mayor o igual que 50% pero menor que 70%
- **Positivo**: se considera el resultado que es mayor o igual que 70% pero menor que 90%
- **Excelente**: dentro de esta condición se ubica toda aquella respuesta mayor o igual que 90%

La fórmula utilizada en la siguiente:

Condición=SI(J47<0,5;"Negativo";SI(Y(J47>=0,5;J47<0,7);"Mejora";SI(Y(J47>=0,7;J47<0,9);"Positivo";SI(J47>0,9;"Excelente";"Excelente"))))

A partir del resultado y el peso relativo se encuentra la nota que cada pregunta tiene dentro de cada categoría.

Para validar los resultados obtenidos, se incluyen varios gráficos, con el fin de visualizar más fácilmente la situación actual de cada cooperativa.

7.3. Uso del modelo

En la figura 23 se visualiza la pantalla de inicio del modelo, en la cual se incluye un espacio para detallar el nombre de la Cooperativa evaluada, un apartado para la fecha de aplicación del modelo, por medio de los botones color verde y rojo se direcciona al cuestionario y los resultados respectivamente, además se presenta una breve descripción de los puntajes de cada respuesta.

Figura 22 Pantalla de inicio del modelo

The screenshot shows the start screen of a valuation model. At the top, the title reads: "Modelo de Valoración de las Organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, acerca de la viabilidad del cumplimiento del Reglamento de Gobierno Corporativo, establecidas por la SUGEF." Below this, the organization being analyzed is "Organización Cooperativa de Ahorro y Crédito en análisis" with a text input field for the name. The application date is "miércoles, 26 de mayo de 2021". There are two main buttons: a green "Cuestionario" button and a red "Resultados" button. An "Instrucción:" button is also present. A table of the scoring scale is shown, and a list of authors is provided at the bottom right.

Modelo de Valoración de las Organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, acerca de la viabilidad del cumplimiento del Reglamento de Gobierno Corporativo, establecidas por la SUGEF.

Organización Cooperativa de Ahorro y Crédito en análisis
Nombre de la Cooperativa

Fecha de aplicación del análisis:
miércoles, 26 de mayo de 2021

Cuestionario

Resultados

Instrucción:

Por favor, ingrese en el cuestionario y responda las preguntas con la escala detalla a continuación:

Puntuación	Descripción
1	Nunca
2	Muy pocas veces
3	Algunas veces
4	Casi siempre
5	Siempre

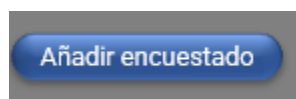
Elaborado por:

- Luis Felipe Echeverría Delgado
- Karen Vanessa González Bolaños
- Karol González Hernández
- Jazmín Gabriela Marín Mora
- Jessenia Rivera Altamirano

Fuente: Tomado de Modelo diseñado

El modelo permite la inclusión de los encuestados que desee utilizar la entidad, para dicha acción en la pantalla de cuestionario, se incluyen tres botones, si se desea agregar una columna más se debe presionar el botón añadir encuestado y automáticamente se crea el espacio para las nuevas repuestas.

Figura 23 Añadir encuestado



Fuente: Tomado de Modelo diseñado

En la pantalla de resultados, en la parte superior derecha podrá visualizar los siguientes 3 botones, el verde tendrá la función de direccionarlo al inicio del modelo, el rojo lo llevará al cuestionario donde podrá visualizar la totalidad de interrogantes y las respuestas a cada una, si se realiza una actualización de las respuestas o alguna modificación, se debe utilizar el botón azul para realizar la actualización correspondiente de los datos y gráficos correspondientes, según se muestra en la figura 24

Figura 24 Botones que incluye el modelo

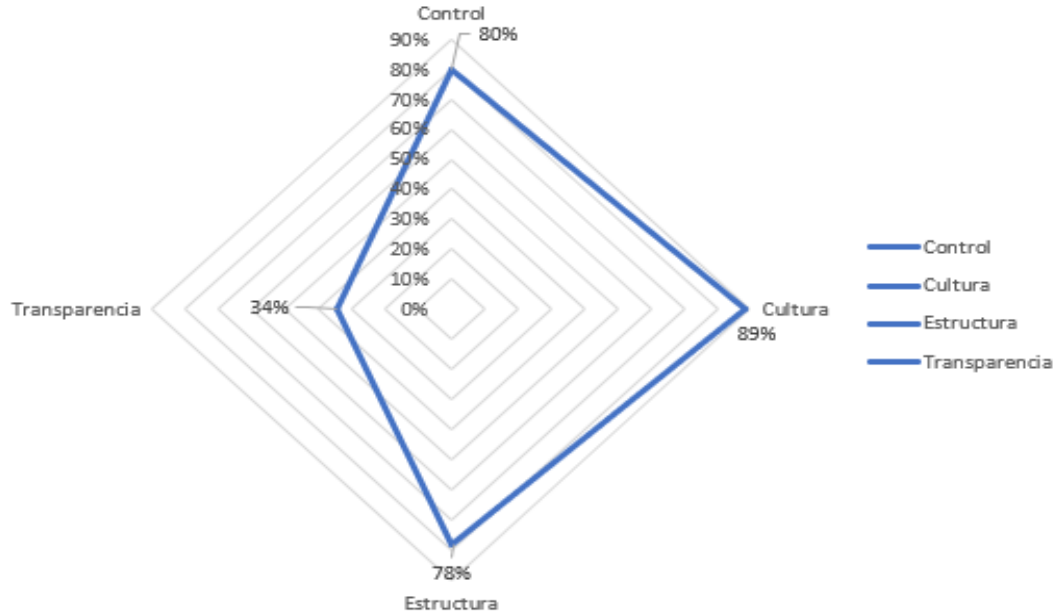


Fuente: Tomado de Modelo diseñado

7.4. Análisis de la información suministrada por el modelo

En el apartado de resultados el gráfico de telaraña muestra cual es el grado de cumplimiento por categoría, al analizar los resultados obtenidos en este ejemplo, se visualiza que la categoría que tiene un menor cumplimiento es la transparencia, posteriormente en temas de estructura se cumple con un 78%, control 80% y cultura un 89%, al tener un panorama amplio por cada apartado, se permite a los tomadores de decisiones enfocar sus esfuerzo ya sea a las evaluaciones más bajas o bien, al mantenimiento y mejora de las que posee mejores porcentajes.

Figura 25 Porcentaje de cumplimiento por categoría



Fuente: Tomado de Modelo diseñado

Para efectos del siguiente modelo, las calificaciones van a estar distribuidas de la siguiente manera:

Figura 26 Distribución de posibles calificaciones



Fuente: Tomado de Modelo diseñado

Excelente será la calificación superior a 90%, positiva entre 70% y 90%, con aspectos de mejora, las que tengan un porcentaje inferior a 70% pero mayor que 50% y finalmente se considera como negativa, todo porcentaje menor a 50%.

Con el fin de brindar un panorama más amplio a la Cooperativa que aplique este modelo, se presenta el siguiente gráfico, en el cual se puede visualizar los porcentajes obtenidos a través de la evaluación realizada.

Figura 27 Presentación general de resultados del Modelo



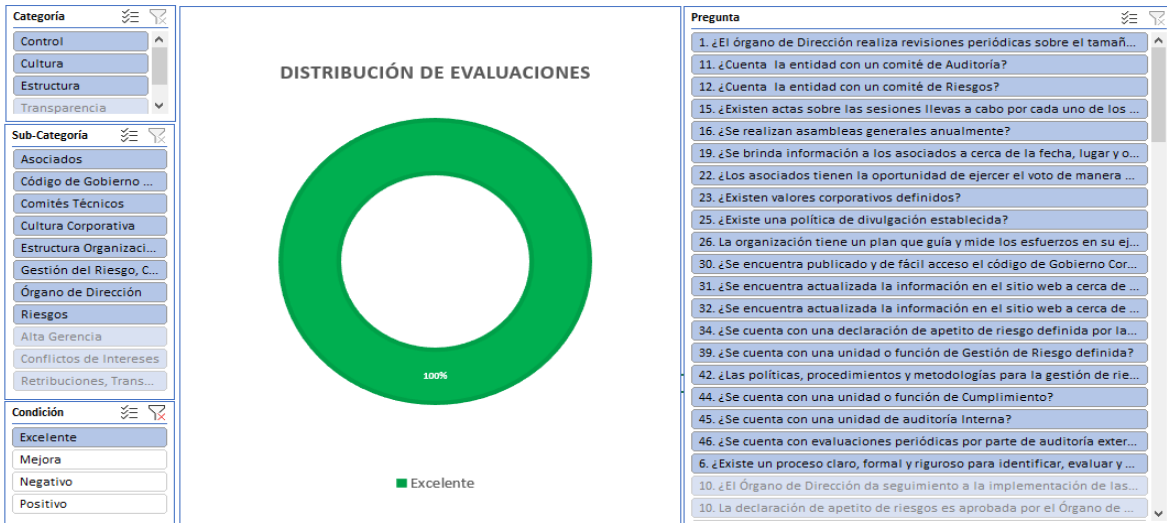
Fuente: Tomado de Modelo diseñado

En el ejemplo anterior, se visualiza que existen un 48% de los aspectos que se están ejecutando de forma excelente, un 29% se considera como positivo, un 10% en el cual se identifican aspectos de mejora, por último, un 13% se identifica como negativo.

7.5. Resultados obtenidos a través de la aplicación del modelo

Ahora bien, el modelo permite visualizar a mayor detalle, cual es el desglose obtenido en cada uno de esos resultados, por ejemplo, si se quiere conocer a fondo que aspectos se catalogan como excelentes se procede con el siguiente filtro en condición, en la parte superior derecha, si visualizan aquellos aspectos en los cuales se tuvo una respuesta excelente, adicional en la parte superior izquierda, se pueden validar a que categoría y subcategoría corresponden esas interrogantes.

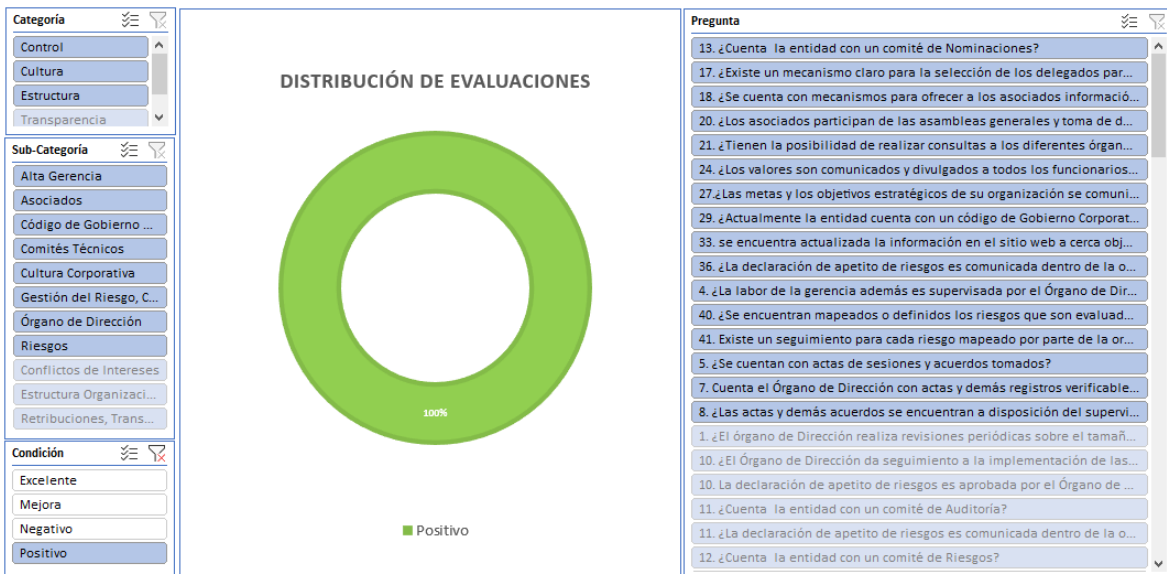
Figura 28 Ejemplo de Resultados Excelentes



Fuente: Tomado de Modelo diseñado

Al aplicar el mismo filtro en condición, pero con “positivo” se observan aquellos aspectos que tuvieron una calificación entre 70%-90%, que, si bien tiene notas aceptables, con algún esfuerzo se pueden convertir en aspectos de excelencia para la Cooperativa. También se pueden visualizar por categoría y subcategoría.

Figura 29 Ejemplo de Resultados positivos



Fuente: Tomado de Modelo diseñado

Si se desean identificar aquellos aspectos con aspectos de mejora, se aplica el filtro en “mejora” los aspectos que se muestran en la parte superior son los que pueden realizarse de una mejor manera, también se puede realizar el filtro de categoría para validar en cual se pueden realizar actividades con el fin de obtener un nivel de cumplimiento mayor.

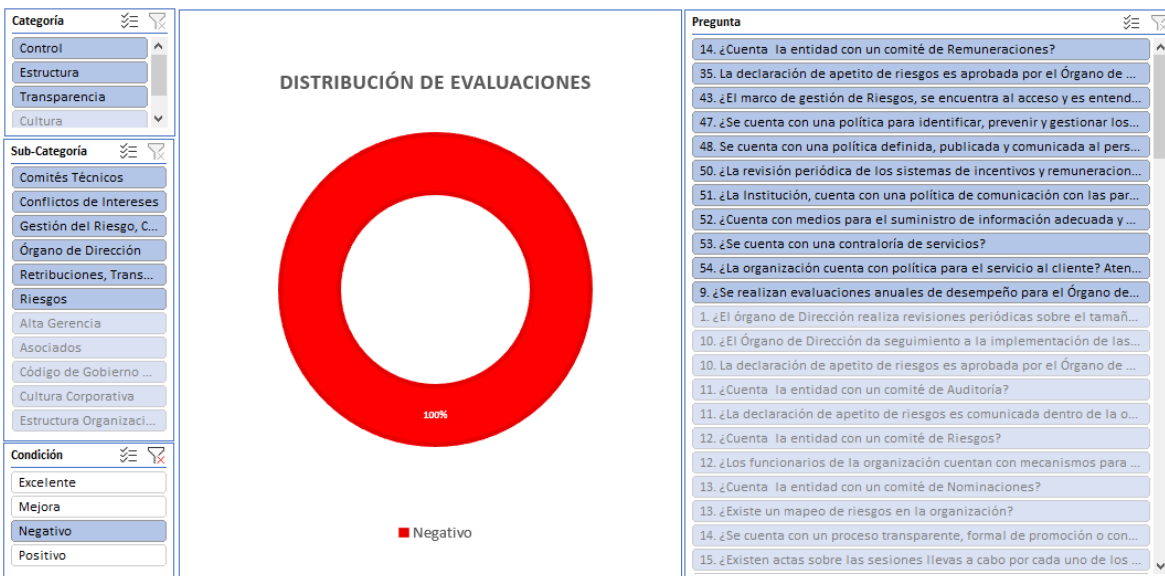
Figura 30 Ejemplo Resultados de Mejora



Fuente: Tomado de Modelo diseñado

El último estado o condición es el negativo, en este se ubica todo porcentaje menor a 50%:

Figura 31 Ejemplo Resultados Negativos

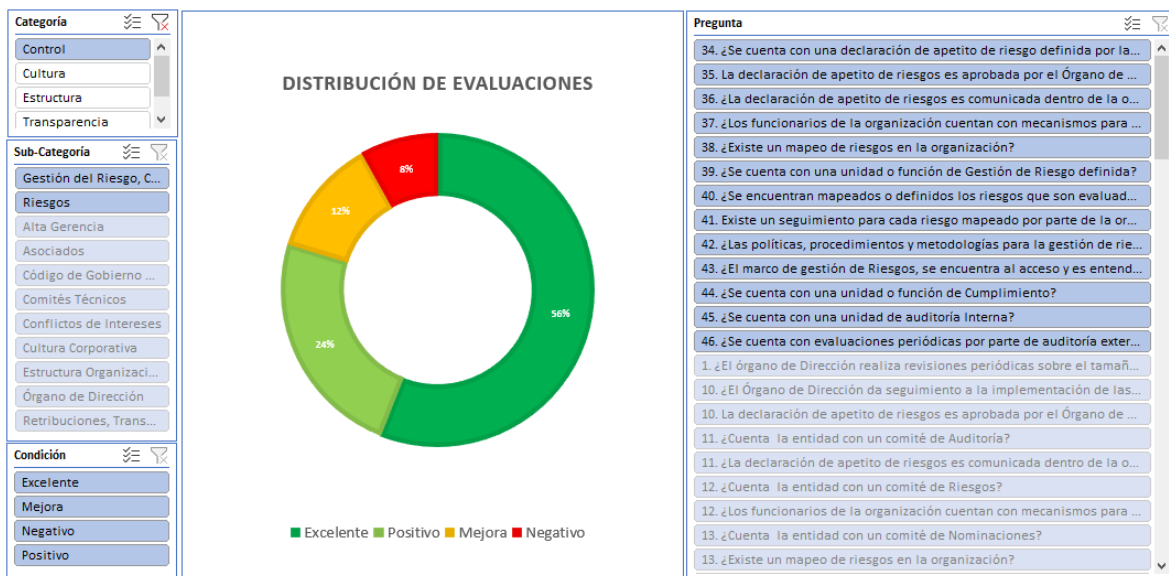


Fuente: Tomado de Modelo diseñado

Se visualiza que esos aspectos negativos se encuentran en las categorías de Control, estructura y transparencia, por lo que los esfuerzos podrían empezar por ahí, si se desea mayor detalle las preguntas que se resaltan en la parte superior derecha son las que generan el resultado como negativo.

Esta podría ser una manera de interpretar los datos, sin embargo, no la única, se desea se puede realizar un análisis por categoría, donde se visualiza cual es el estado de cada categoría, cuáles son sus aspectos de excelencia, positivos, de mejora o negativos. O bien, como se hizo anteriormente, validar la categoría y cada resultado según sea de interés.

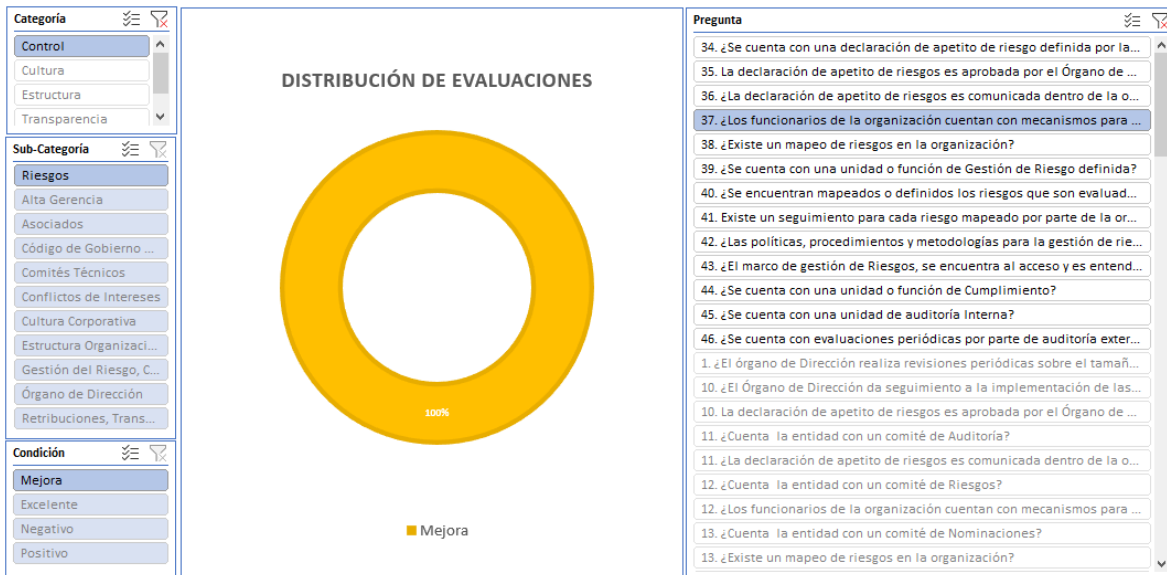
Figura 32 Ejemplo de Resultados por categoría



Fuente: Tomado de Modelo diseñado

Por ejemplo, en la categoría de control, se identifica que el 56% de sus componentes es excelente, el 24% positivo, se identifica un 12% como mejora y hay un 8% que tiene una calificación negativa, en la parte superior derecha se visualizan los aspectos que conforman la categoría, para ver a detalle cual es el resultado obtenido por pregunta, se selecciona la pregunta, como en el siguiente ejemplo:

Figura 33 Ejemplo Resultado por categoría y condición

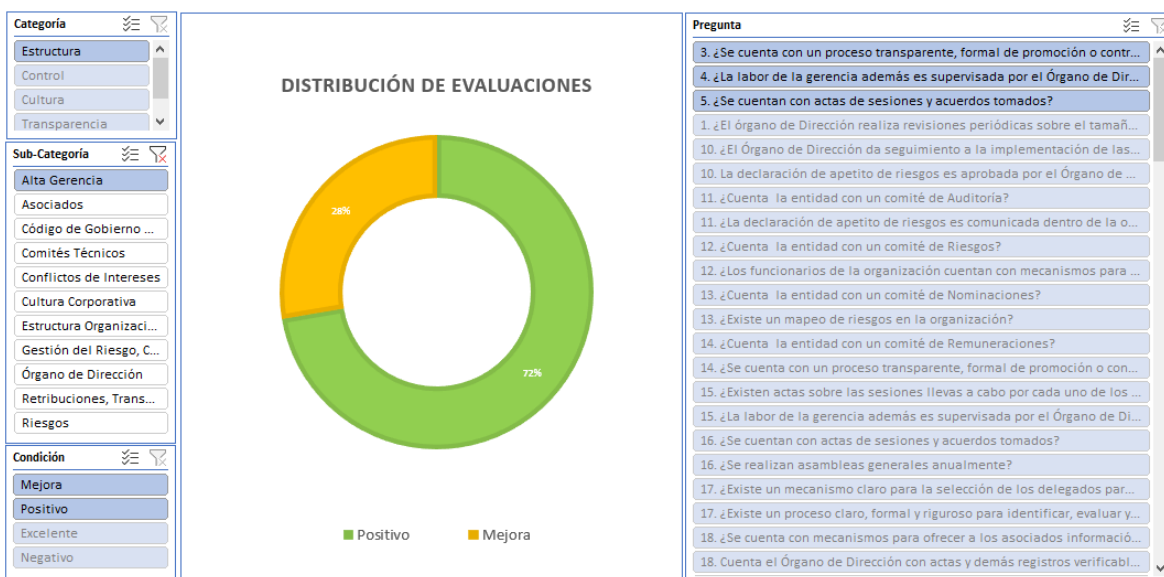


Fuente: Tomado de Modelo diseñado

En esta imagen se valida que la pregunta “¿Los funcionarios de la organización cuentan con mecanismos para el reporte de riesgos?” esta pregunta entra dentro de la categoría de control y la subcategoría de riesgos, tiene una condición de mejora, debido a que sus resultados fueron superiores a 50% pero inferiores a 70% por lo que existen elementos que mejorar en la búsqueda de una gestión más eficiente hacia resultados positivos o excelentes.

Una posibilidad más es analizar los resultados por subcategoría, el cual permite a detalle ver cuál es el estado actual, como se muestra a continuación, donde la subcategoría de “Alta Gerencia”, tiene un resultado de 72% de elementos considerados como positivos y un 28% como mejora, en esta, no se identifican aspectos negativos ni excelentes, por lo que los esfuerzos deben ir enfocados en mantener o mejorar estos resultados.

Figura 34 Ejemplo 1 de Resultados por Categoría y Sub-Categoría



Fuente: Tomado de Modelo diseñado

Al realizar el mismo ejercicio, pero con la subcategoría de comités técnicos, se obtienen como indicadores un 75% excelente, un 20% positivo, no se identifican aspectos de mejora, pero en una menor proporción un 5% resultó ser negativo, por ende, las decisiones que se tomen pueden ir enfocadas en corregir o hacer lo necesario para pasar a positivo o excelente ese 5%.

Figura 35 Ejemplo 2 de Resultados por Categoría y Sub-Categoría



Fuente: Tomado de Modelo diseñado

Si se desea identificar puntualmente en esta subcategoría que está generando ese 5% negativo se filtra la condición y en la parte superior derecha se visualizara la pregunta o las preguntas que resultaron negativas. En el ejemplo, este resultado se debe a que la entidad no cuenta con un comité de remuneraciones, por lo tanto, ya se tiene más información para la toma de decisiones.

Figura 36 Ejemplo de Resultados por Categoría, Sub-Categoría y Condición



Fuente: Tomado de Modelo diseñado

Los anteriores son solo algunos de los escenarios e indicadores de gestión que pueden reflejar el estado actual de la Cooperativa respecto al gobierno corporativo. Al ser una herramienta dinámica permite visualizar variedad de escenarios, así como tener información general o puntual, según sea el requerimiento, dentro de las principales ventajas es que se permite realizar una evaluación y entrega de resultados integral, que puede ser de utilidad para diversas áreas de la cooperativa.

7.6. Recomendaciones importantes asociadas al uso del modelo

La toma de decisiones o plan de acción va a quedar a criterio de la cooperativa. Como recomendación se identifican varios escenarios los cuales pueden ser puestos en práctica de acuerdo con la estrategia e intereses de la organización.

- Corregir los aspectos considerados como negativos a corto plazo, trabajar a mediano plazo los aspectos considerados como de mejora, crear una estrategia de largo plazo para mantener los elementos positivos y excelentes.
- Trabajar inicialmente en los aspectos considerados como de mejora y positivos, con el fin de buscar un nivel de superior, más enfocado en lograr la excelencia.
- Enfocar los esfuerzos a corto plazo en los aspectos positivos con el fin de convertirlos en aspectos de excelencia, posteriormente trabajar en los aspectos de mejor y negativos.
- Realizar las correcciones correspondientes tanto a corto como mediano plazo, para buscar una mejora integral en todos los aspectos que se evidencian en los indicadores antes mencionados.

Conclusiones y Recomendaciones

7.7. Conclusiones

- Se evidencia la importancia y el rol fundamental que cumplen las CAC, y su aporte en la sociedad civil, pues son promotores del desarrollo económico y brindan impacto social positivo, no solo a sus asociados sino también a sus familiares y comunidades, haciendo así la diferencia con respecto al resto del Sistema Financiero.
- Si bien existe el Acuerdo SUGEF 16-16 Reglamento sobre el Gobierno Corporativo, el cual es de acatamiento obligatorio para todas las CAC que se encuentran bajo la supervisión de la SUGEF, brinda una serie de pautas por cumplir, sin embargo, las cooperativas tienen libertad para aplicar el reglamento, de acuerdo con su naturaleza organizativa, por lo que no hay un estándar en la aplicación de este.

Con respecto al papel del Gobierno Corporativo en las CAC, queda en evidencia que promueve buenas prácticas para la gestión de las cooperativas, ayudan a mejorar la administración, el funcionamiento, y favorece los niveles de transparencia para asociados, sociedad en general y el Sistema Financiero Nacional.

- Mediante la herramienta planteada, se establece una serie de factores estratégicos o críticos, que le permiten a las CAC, evaluar su planificación con respecto al Gobierno Corporativo, quedando facultadas para analizar y tomar decisiones, en función de los puntos de mejora detectados posterior a la aplicación del modelo.

En lo que se refiere a los casos analizados de las cooperativas Coopenae, CoopeAyA y CoopeAsamblea, llegamos a las siguientes conclusiones:

- Se evidencia que las cooperativas han realizado esfuerzos significativos de acuerdo con sus posibilidades, en aras de fortalecer una cultura de gestión sana, en consecuencia, existe interés en adoptar prácticas que permitan mejorar continuamente su funcionamiento, esto a su vez, se refleja en el resultado de sus indicadores financieros. En el caso de CoopeAsamblea, no están sometidas al Acuerdo 16-16, pero adoptaron la iniciativa de incorporar el Gobierno Corporativo, voluntariamente en su gestión.
- En general las tres cuentan con políticas que ayudan a regular el funcionamiento de las cooperativas, y normar el conflicto de intereses.
- Hay disponibilidad de información estratégica; como estados financieros auditados, Códigos de Gobierno Corporativo, filosofía organizacional, y políticas, que se

encuentran publicadas en los sitios web de las cooperativas y son de acceso libre para cualquier persona.

- No existe homogeneidad en el proceso de aplicar el Gobierno Corporativo, pese a existir un reglamento que las rige. Los Comités Técnicos son reemplazados por departamentos organizacionales y ciertas funciones son compartidas o relegadas, o canalizadas por otros medios.
- Las tres Cooperativas en estudio evidencian el liderazgo del órgano de dirección en realizar revisiones periódicas sobre el tamaño y la composición de la estructura organizacional, sin embargo, temas prioritarios como requisitos personales, académicos, técnicos y de experiencia necesarios para cada puesto clave son definidos por otros departamentos.
- Las Cooperativas muestran interés en crear y aplicar un código de conducta. CoopeAyA y CoopeAsamblea, cuentan con un código de conducta que orienta al colaborador ante errores morales o laborales, y es aplicado por los colaboradores. En el caso de Coopenae tienen su código de ética pendiente de aprobación.
- En lo que se refiere a la declaración de apetito del riesgo en las tres Cooperativas se encuentra diseñada, aprobada por el Consejo de Administración y comunicada al personal administrativo. Sin embargo, no es de conocimiento de los asociados ni aparece en las páginas web de las cooperativas. En Coopenae y CoopeAyA es aprobada por el Consejo de Administración, en CoopeAsamblea por el Comité de Riesgos.
- Las tres cooperativas realizan acciones para demostrar la transparencia en su gestión tanto al colaborador, asociado y al público en general por medios electrónicos, boletines y publicaciones en pizarras, adicionalmente realizan rendiciones de cuentas periódicas.
- En cada una de las Cooperativas tienen establecidos perfiles de puestos para los miembros de órgano de dirección con el fin de que sean idóneos para las tareas encomendadas.
- Las recomendaciones de las auditorías internas y externas son tomadas como insumos de gestión e implementadas en búsqueda de una mejora continua, Coopenae cuenta con auditoría interna, CoopeAyA y CoopeAsamblea con un comité de auditoría.

- Las contralorías de servicios constituyen el canal de comunicación idóneo entre los asociados y lo interno de la Cooperativa, por este medio manifiesta su satisfacción y brinda retroalimentación sobre los servicios recibidos, Coopenae es la única que cuenta con esta unidad.
- Las Cooperativas en sus páginas web realizan publicaciones con fin de comunicar información relevante al asociado, sin embargo, no toda la información a la que tiene acceso el asociado está completa o actualizada.
- Coopenae y CoopeAsamblea no cuentan con comités de nominaciones y remuneraciones, sus funciones son delegadas a otros departamentos.

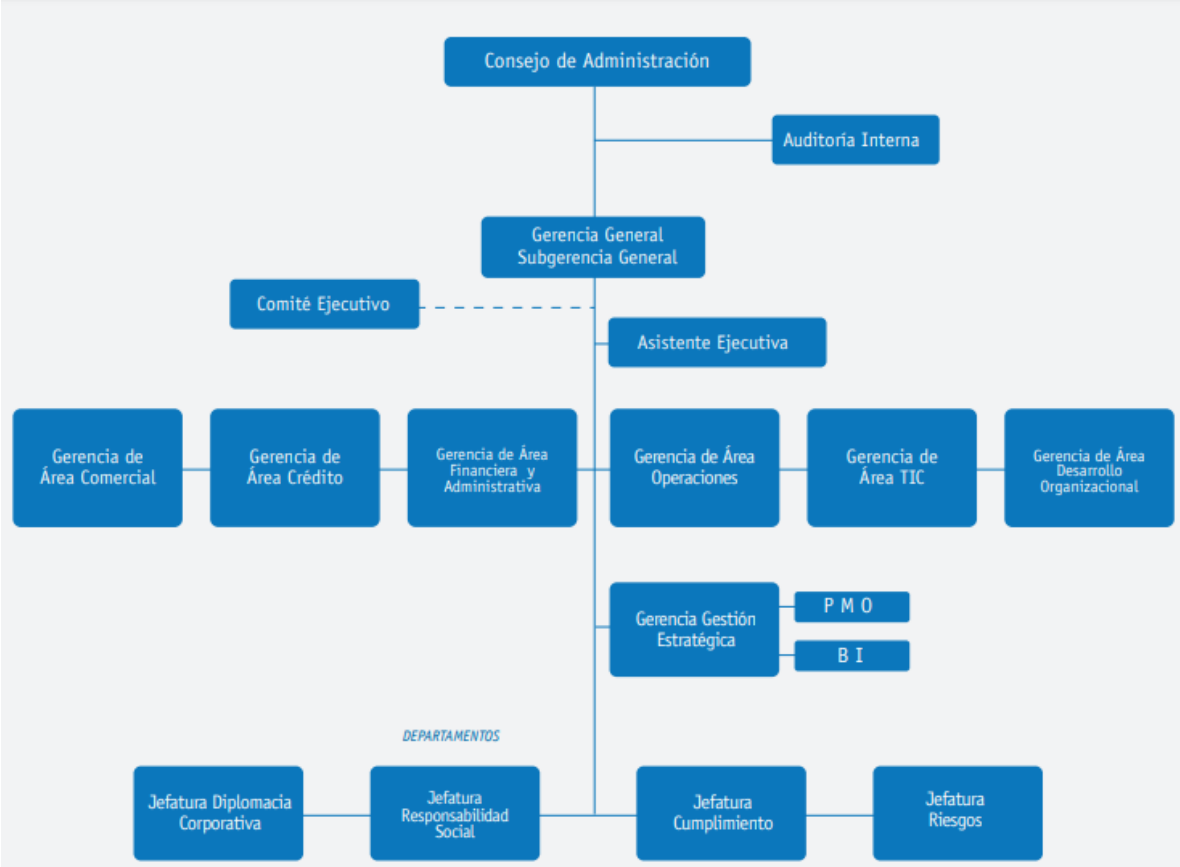
7.8. Recomendaciones

- Aplicar periódicamente la herramienta diseñada, con el fin de realizar ajustes oportunamente, ante las eventuales supervisiones por parte de SUGEF.
- Procurar un registro y seguimiento adecuado de la herramienta ante los cambios que se requieran, garantizando mayor uniformidad en la aplicación del Acuerdo SUGEF 16-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo.
- Ampliar la aplicación del Gobierno Corporativo, en aquellas organizaciones cooperativas que están bajo la supervisión del INFOCOOP, si bien no se miden ni regulan bajo la misma perspectiva de la SUGEF, pese a ser de igual naturaleza, es importante incrementar los controles, y adoptar prácticas de gestión que les ayuden a minimizar los riesgos y reducir impactos negativos en el Sistema Financiero Nacional producto de administraciones deficientes.
- Incorporar en las cooperativas estudiadas que aún no lo tienen, la figura de las Contralorías de Servicios, como mecanismo de control para garantizar la mejora continua y la calidad en los servicios brindados.
- Gestionar capacitaciones en el área de doctrina cooperativa y otros temas urgentes que se puedan detectar y habilitar espacios internos, que promuevan la detección temprana de posibles riesgos, los cuales se puedan traducir en nuevos indicadores o políticas, que vayan más allá de lo incluido en el Acuerdo 16-16 generando una cultura en el manejo de los riesgos.
- Comunicar y capacitar de manera periódica a los asociados, las acciones que se realizan a nivel de Gobierno Corporativo, con el fin de garantizar la transparencia de la gestión y que los miembros de cada cooperativa tengan información actualizada más allá de reglamentos y políticas aprobados, que se encuentran disponibles en los sitios web.
- Al órgano de dirección de cada una de las Cooperativas analizadas establecer los lineamientos necesarios en los procesos de contratación donde se definan las competencias requeridas para los puestos con el fin de mantener una estructura apropiada en número y composición de sus integrantes, así mismo garantizar que los colaboradores estén calificados para realizar sus funciones.
- A Coopena definir y aprobar el código de ética con el fin de que sus colaboradores tengan definidas las reglas y normativas que regulen su actuar.

- A CoopeAsamblea incorporar en la definición y aprobación del apetito de riesgo al Consejo de Administración con el fin de que sea el órgano de dirección quien tenga participación en este proceso.
- Es importante que cada Cooperativa cuente con una auditoría interna que apoye al órgano de dirección en el proceso de gobierno Corporativo.
- En el caso de CoopeAsamblea crear una unidad de auditoría interna o al menos realizar una revisión exhaustiva de los controles internos actuales de la Cooperativa que asegure una efectiva gestión.
- Incorporar en las diferentes páginas web de las cooperativas información completa y actualizada que genere confianza en el asociado y que permita atraer inversión.
- A Coopenae y CoopeAsamblea crear un Comité de nominaciones y remuneraciones, en la que sean órganos competentes los encargados de identificar y postular candidatos de acuerdo con la normativa y que cuenten con un sistema de incentivos de acuerdo con la estrategia y declaración de apetito de riesgo y cultura organizacional.

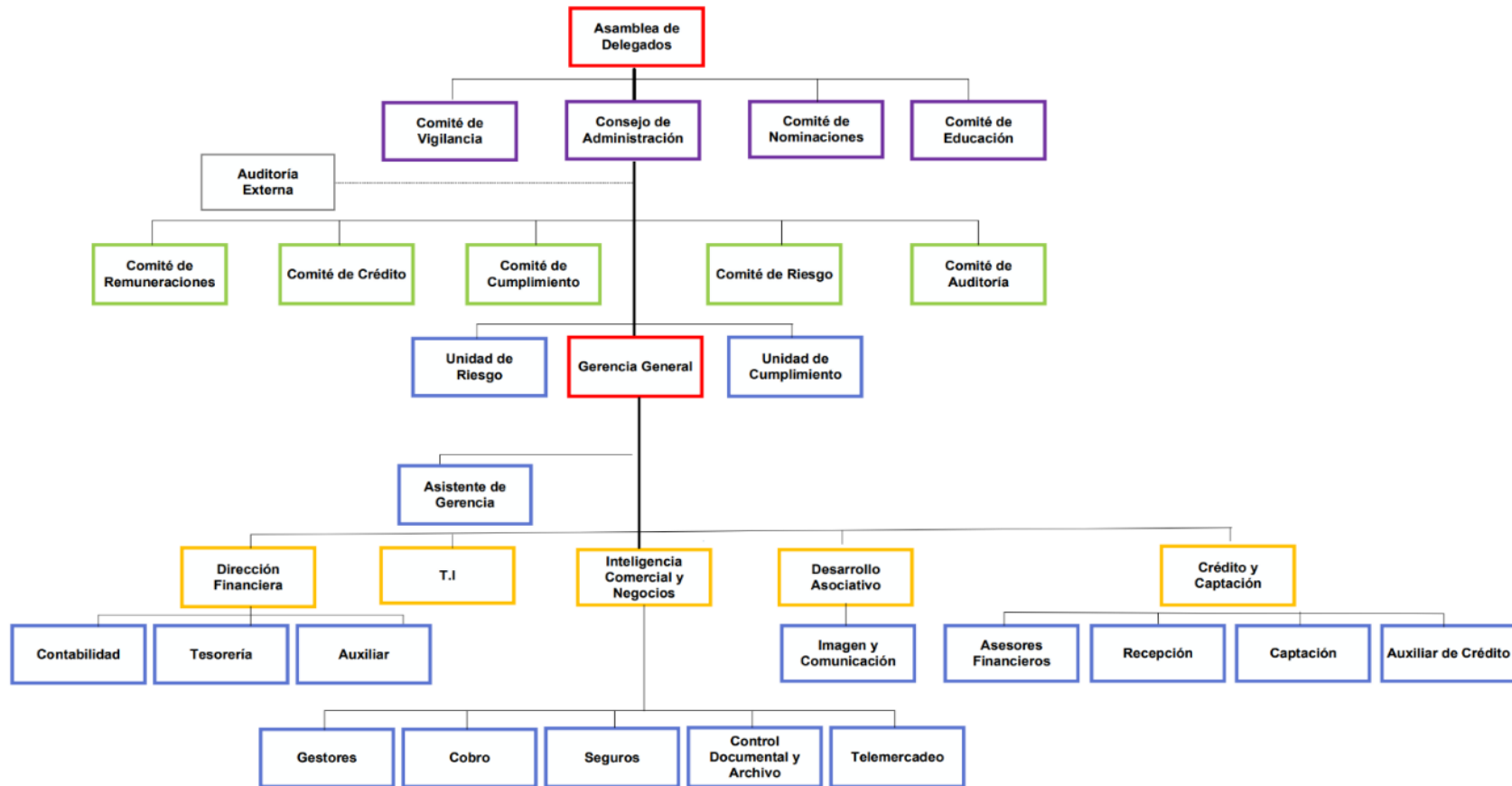
Anexos

Anexo 1. Organigrama de Coopenae



Fuente: Sitio Web Corporativo de Coopenae (2016)

Anexo 2. Organigrama de CoopeAyA

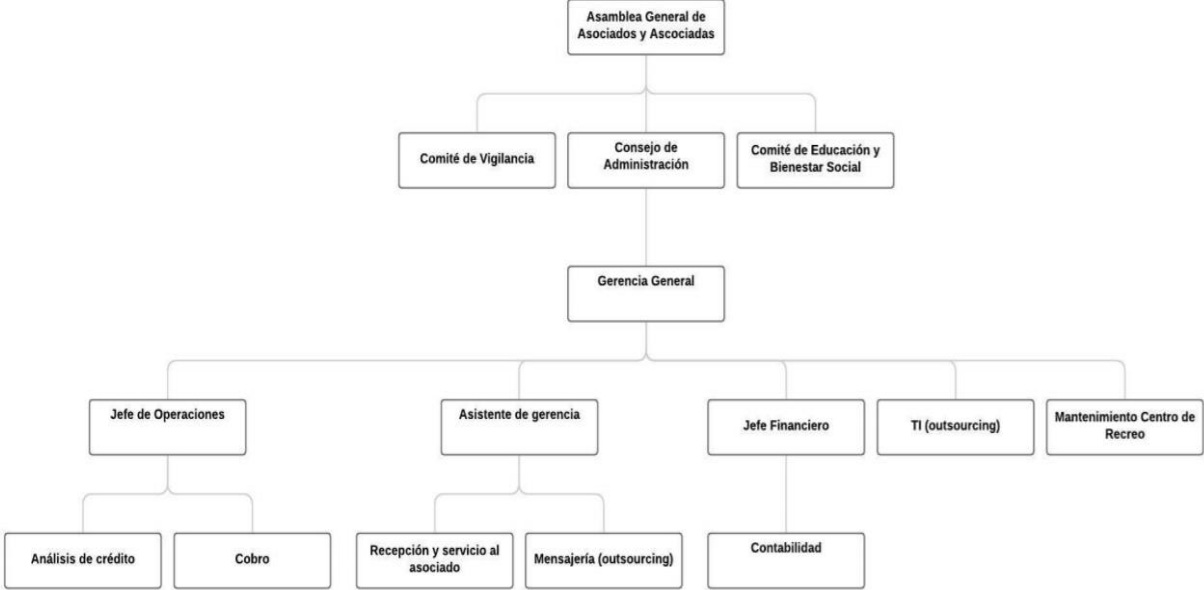


Fuente: Información suministrada por el Gerente General de CoopeAyA

Anexo 3. Organigrama CoopeAsamblea



Organigrama COOPEASAMBLEA, R.L.



Fuente: Información suministrada por CoopeAsamblea

Anexo 4 Herramienta de evaluación CoopeAyA

Herramienta para la evaluación organizaciones cooperativas de Ahorro y Crédito			
Reglamento Sobre Gobierno corporativo: Acuerdo SUGEF 16-16			
El siguiente instrumento, se utiliza con el fin de obtener insumos para la elaboración del trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública en la Universidad de Costa Rica. Es importante mencionar que la información brindada será manejada de forma confidencial y únicamente para fines educativos.			
La mayor parte de las preguntas son cerradas, sin embargo si desea ampliar su respuesta puede hacerlo en el apartado "¿Por qué?"			
Cooperativa:			
Cooperativa de ahorro y crédito de los empleados del Instituto de Acueductos y Alcantarillados, R. L.			
Datos Generales			
Fecha de fundación	24 de Junio de 1964 - 55 años de existencia		
Cantidad de colaboradores	27 funcionarios		
Cantidad de asociados	3725 asociados aproximadamente		
Sector al que pertenece	Ahorro y Crédito		
Interrogantes			
Estructura Organizacional	Si	No	¿Por qué?
1. ¿El órgano de Dirección realiza revisiones periódicas sobre el tamaño y la composición de la estructura Organizacional?	X		
2. ¿Los requisitos personales, académicos, técnicos y de experiencia necesarios para cada puesto clave son definidos por?			Comité de Remuneraciones, actualmente tiene menos de un año de ejercer funciones, antes era un aspecto de carácter más administrativo y se enviaba al Consejo de Administración para su aprobación
Cultura Corporativa sólida			
Si	No	¿Por qué?	
3. ¿Existen valores corporativos y una cultura de gestión de riesgo sólida?	X		Se toma como referencia el Enfoque de Supervisión Basada en Riesgo (SBR)
4. ¿La organización cuenta con una política de divulgación establecida para todos los funcionarios?	X		Reuniones periódicas "de pie", que incluyen a todos los colaboradores, incluyendo plataformistas, se busca para no afectar la operativa de la organización. Cuando ocurren cambios en las políticas, se le genera una alerta a los funcionarios para que puedan informarse
5. ¿La organización cuenta con un Código de Conducta conocido y aplicado por todos los colaboradores?	X		Código de Conductas y Éticas, de acatamiento obligatorio para todos los colaboradores
Apetito de Riesgo			
Si	No	¿Por qué?	
6. ¿Se cuenta con una declaración de apetito de riesgo definida por la entidad?	X		Se le considera información de carácter público
7. ¿Quién aprueba la declaración de apetito de riesgo?			Consejo de Administración
8. ¿La declaración de apetito de Riesgo es comunicada a todo la entidad?	X		El correo electrónico es el principal medio para informar al respecto
Alta Gerencia			
Si	No	¿Por qué?	
9. ¿Se cuenta con un proceso transparente, formal de promoción o contratación para la Alta Gerencia?	X		El actual gerente, se mantiene en el puesto desde hace 29 años, sin embargo el Comité de Remuneraciones se está
10. La labor de la Alta Gerencia es supervisada?	X		
11. ¿Quién realiza esta labor?			El Consejo de Administración realiza una supervisión anual, sin embargo hay reuniones semanales para dar seguimiento a las funciones
12. ¿Se cuentan con actas de sesiones y acuerdos tomados?	X		Existe un CORE de acuerdos, por temas y subtemas, el mismo se encuentra automatizado

Órgano de Dirección	Si	No	¿Por qué?
13. ¿Existe un proceso claro, formal y riguroso para identificar, evaluar y seleccionar a los candidatos del Órgano de Dirección?	X		Lo realiza el Comité de Nominaciones (tiene alrededor de 3 años de existencia), se trabaja con base en un reglamento de idoneidad
14. Cuenta el Órgano de Dirección con actas y demás registros verificables sobre temas tratados, deliberaciones y decisiones?	X		Si cuentan con actas, sin embargo como oportunidad de mejora se vislumbra enfocarse más en el tema de las deliberaciones, ya que no se contempla las preguntas y respuestas entre los participantes
15. ¿Se encuentran a disposición del supervisor cuando lo requiera?	X		
16. ¿Se realizan evaluaciones anuales de desempeño para el Órgano de Dirección?	X		La evaluación realizada en el último año fue colectiva, por lo cual se procederá a realizar el cambio y evaluar de forma
17. ¿El Órgano de Dirección da seguimiento a la implementación de las recomendaciones tanto de la Auditoría Externa como Interna?	X		Sin embargo, a la fecha no existe una auditoría interna, está labor recae en el Comité de Vigilancia
Conflictos de Intereses	Si	No	¿Por qué?
18. ¿Se cuenta con una política para identificar, prevenir y gestionar los conflictos de Intereses?	X		Algunos se gestionan y otros son prohibiciones, por lo que se trabaja en función a la norma
19. ¿Es comunicada la política a todos los colaboradores de la comunidad?	X		
Comités Técnicos	Si	No	¿Por qué?
20. ¿Cuenta la entidad con un comité de Auditoría?	X		
21. ¿Cuenta la entidad con un comité de Riesgos?	X		
22. ¿Cuenta la entidad con un comité de Nominaciones?	X		
23. ¿Cuenta la entidad con un comité de Remuneraciones?	X		
24. ¿Existen actas sobre las sesiones llevas a cabo por cada uno de los comités mencionados?	X		
Gestión del Riesgo, Cumplimiento y Control	Si	No	¿Por qué?
25. ¿Se cuenta con una unidad o función de Gestión de Riesgo definida?	X		Es una estructura que trabaja desde hace 6 años
26. ¿Se encuentran mapeados o definidos los riesgos que son evaluados, medios y a los cuales se les da seguimiento por parte de la unidad?	X		Se emiten informes mensuales al Comité de Riesgos
27. ¿Quién aprueba, las políticas, procedimientos y metodologías para la gestión de riesgo en la entidad?			Consejo de Administración
28. ¿El marco de gestión de Riesgos, se encuentra al acceso y es entendido por todo el personal?	X		Como oportunidad de mejora, se menciona la transversalidad del riesgo, en la participación de cada colaborador, así mismo están claramente establecidas, tres líneas de defensa
29. ¿Se cuenta con una unidad o función de Cumplimiento?	X		Hace 4 meses aproximadamente se trabaja de manera exclusiva, antes el área de Captación y el área de Cumplimiento, compartían funciones
30. ¿Se cuenta con una unidad de auditoría Interna?		X	Por el tamaño y la estructura organizacional, no lo han considerado aún, se debate la idea entre un auditor como tal o un encargado de auditoría
31. ¿Se cuenta con evaluaciones periódicas por parte de auditoría externa?	X		Cada 6 meses, de manera periódica. Actualmente trabajan con Carvajal y Asociados
Retribuciones, Transparencia y Rendición de cuentas	Si	No	¿Por qué?
32. ¿Los sistemas de incentivos, remuneraciones son revisados periódicamente?	X		
33. ¿Quién realiza dicha revisión?			Comité de Remuneraciones
34. ¿La Institución, cuenta con una política de comunicación con las partes interesadas (Cliente externo e interno, entes supervisores)?		X	Existe la Unidad de Desarrollo Asociativo, pero claramente definida como política no
35. ¿Cuenta con medios para el suministro de información adecuada y de acceso igualitario para las partes interesadas?	X		Se utiliza el sitio web, el cual se utiliza como plataforma para publicar informes, reglamentos, tasas de interés y demás documentos de interés
36. ¿Se cuenta con una contraloría de servicios?		X	
37. ¿La organización cuenta con política para el servicio al cliente? Atención de inquietudes, quejas y denuncias de los clientes?	X		Trabajan con el servicio post-venta, para dar seguimiento a los asociados. Existe un buzón de sugerencias en la plataforma de servicios o bien mediante la red social de Facebook

Código de Gobierno Corporativo	Si	No	¿Por qué?
38. ¿Actualmente la entidad cuenta con un código de Gobierno Corporativo?	X		Aprobado el último año
39. ¿Se encuentra publicado y de fácil acceso el código de Gobierno Corporativo?	X		De carácter público, en el sitio web
40. ¿Se encuentra actualizada la información en el sitio web a cerca de Gobierno Corporativo, estados financieros auditados, objetivos de la entidad y demás información relevante para las partes interesadas?	X		Se actualiza conforme se generen nuevos informes, se tiene la política de que es información pública
Accionistas y/o Asociados			
	Si	No	¿Por qué?
41. ¿Cantidad de delegados			120 actualmente, por cada 30 asociados, se elige un delegado
42. ¿Periodicidad de las asambleas			En marzo de cada año
43. ¿Se cuenta con mecanismos para ofrecer a los asociados información relevante y sustantiva de la organización?			Por medio del delegado, en enero y febrero, se realizan preasambleas
¿Se brinda información a los asociados a cerca de la fecha, lugar y orden de las asambleas generales, así como mecanismos de participación?			Se capacitan a los delegados sobre su participación, previo a las asambleas
44. ¿Los asociados participan de las asambleas generales y toma de decisiones importantes para la organización? (cambio de estatutos por ejemplo)			Durante las preasambleas, se comentan los temas sobre modificación de estatutos
45. ¿Tienen la posibilidad de realizar consultas a los diferentes órganos de la institución?			
46. ¿Los asociados tienen la oportunidad de ejercer el voto de manera equitativa?			Todos los votos tienen el mismo valor
Consultas Generales		Datos	
Fecha de última auditoría realizada por SUGEF	Se finalizó el 03 de octubre del 2019, por lo tanto no se tiene el informe final sobre los hallazgos		
Fecha de última auditoría Interna realizada	No se realiza		
Fecha de última auditoría Externa realizada	Agosto 2019, la cual comprende el periodo de Enero 2019 a Junio 2019		
Observaciones Generales:			
Política de libre acceso a información financiera y de Gobierno Corporativo			
Documentos formales y actualizados sobre Gobierno Corporativo, Declaración de Apetito de Riesgo, Informes sobre Gobierno Corporativo e informes anuales de riesgo			
Comités con estructuras muy recientes (Remuneraciones y Nominaciones)			
Se delega la función de Auditoría Interna en el Comité de Vigilancia			

Anexo 5 Herramienta de evaluación Coopenae

Herramienta para la evaluación organizaciones cooperativas de Ahorro y Crédito			
Reglamento Sobre Gobierno corporativo: Acuerdo SUGEF 16-16			
El siguiente instrumento, se utiliza con el fin de obtener insumos para la elaboración del trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública en la Universidad de Costa Rica. Es importante mencionar que la información brindada será manejada de forma confidencial y únicamente para fines educativos.			
La mayor parte de las preguntas son cerradas, sin embargo si desea ampliar su respuesta puede hacerlo en el apartado "¿Por qué?"			
Cooperativa: Cooperativa Nacional de Educadores (COOPENAE)			
Datos Generales			
Fecha de fundación	El 23 de julio de 1966- 53 años de existencia		
Cantidad de colaboradores	640 colaboradores		
Cantidad de asociados	120 aproximadamente		
Sector al que pertenece	Ahorro y crédito		
Interrogantes			
Estructura Organizacional	Si	No	¿Por qué?
1. ¿El órgano de Dirección realiza revisiones periódicas sobre el tamaño y la composición de la estructura Organizacional?	X		Informe trimestral cada 3 meses por parte de la Gerencia organizacional
2. ¿Los requisitos personales, académicos, técnicos y de experiencia necesarios para cada puesto clave son definidos por?			La definición del perfil se realiza según requerimiento del área
Cultura Corporativa sólida	Si	No	¿Por qué?
3. ¿Existen valores corporativos y una cultura de gestión de riesgo sólida?	X		Si existen, se encuentran en el plan estratégico, si, existe una Gerencia de Riesgos
4. ¿La organización cuenta con una política de divulgación establecida para todos los funcionarios?	X		Si se cuenta con política de divulgación, está publicada en la intranet, pero no todos la conocen
5. ¿La organización cuenta con un Código de Conducta conocido y aplicado por todos los colaboradores?		X	Está, pero no ha sido aprobado por el consejo
Apetito de Riesgo	Si	No	¿Por qué?
6. ¿Se cuenta con una declaración de apetito de riesgo definida por la entidad?	X		Si se cuenta con la declaración
7. ¿Quién aprueba la declaración de apetito de riesgo?			Es aprobada por el Consejo de Administración
8. ¿La declaración de apetito de Riesgo es comunicada a todo la entidad?	X		Es comunicada por medio de las capacitaciones por parte de la Gerencia de Riesgos
Alta Gerencia	Si	No	¿Por qué?
9. ¿Se cuenta con un proceso transparente, formal de promoción o contratación para la Alta Gerencia?	X		Reglamento de Idoneidad profesional
10. La labor de la Alta Gerencia es supervisada?	X		Si, por el cada tres meses hay rendición de cuentas
11. ¿Quién realiza esta labor?			Consejo de Administración
12. ¿Se cuentan con actas de sesiones y acuerdos tomados?	X		Si, se cuenta con actas

Órgano de Dirección	Si	No	¿Por qué?
13. ¿Existe un proceso claro, formal y riguroso para identificar, evaluar y seleccionar a los candidatos del Órgano de Dirección?		X	Por ser Cooperativa cualquiera tiene derecho a ser parte
14. Cuenta el Órgano de Dirección con actas y demás registros verificables sobre temas tratados, deliberaciones y decisiones?	X		Se cuenta con actas
15. ¿Se encuentran a disposición del supervisor cuando lo requiera?	X		
16. ¿Se realizan evaluaciones anuales de desempeño para el Órgano de Dirección?	X		Si, hay una herramienta, se aplica cada 6 meses, pero no hay seguimiento
17. ¿El Órgano de Dirección da seguimiento a la implementación de las recomendaciones tanto de la Auditoría Externa como Interna?	X		Comité de Auditoría y el Consejo de Administración
Conflictos de Intereses	Si	No	¿Por qué?
18. ¿Se cuenta con una política para identificar, prevenir y gestionar los conflictos de Intereses?	X		Buscarla
19. ¿Es comunicada la política a todos los colaboradores de la comunidad?		X	No se comunica, pero está publicada en la intranet
Comités Técnicos	Si	No	¿Por qué?
20. ¿Cuenta la entidad con un comité de Auditoría?	X		
21. ¿Cuenta la entidad con un comité de Riesgos?	X		
22. ¿Cuenta la entidad con un comité de Nominaciones?		X	Solo existen reglamentos
23. ¿Cuenta la entidad con un comité de Remuneraciones?		X	Solo existen reglamentos
24. ¿Existen actas sobre las sesiones llevas a cabo por cada uno de los comités mencionados?	X		
Gestión del Riesgo, Cumplimiento y Control	Si	No	¿Por qué?
25. ¿Se cuenta con una unidad o función de Gestión de Riesgo definida?	X		
26. ¿Se encuentran mapeados o definidos los riesgos que son evaluados, medios y a los cuales se les da seguimiento por parte de la unidad?	X		Informe mensual por la Gerencia de riesgos
27. ¿Quién aprueba, las políticas, procedimientos y metodologías para la gestión de riesgo en la entidad?			Consejo de Administración
28. ¿El marco de gestión de Riesgos, se encuentra al acceso y es entendido por todo el personal?	X		
29. ¿Se cuenta con una unidad o función de Cumplimiento?	X		
30. ¿Se cuenta con una unidad de auditoría Interna?	X		
31. ¿Se cuenta con evaluaciones periódicas por parte de auditoría externa?	X		La auditoría se realiza anualmente, pero esa hace 3 visitas al año, no hay política para cambios, pero aproximadamente se cambia cada 5 años

Retribuciones, Transparencia y Rendición de cuentas	Si	No	¿Por qué?
32. ¿Los sistemas de incentivos, remuneraciones son revisados periódicamente?	X		
33. ¿Quién realiza dicha revisión?			La Gerencia de Desarrollo Organizacional
34. ¿La Institución, cuenta con una política de comunicación con las partes interesadas (Cliente externo e interno, entes supervisores)?	X		
35. ¿Cuenta con medios para el suministro de información adecuada y de acceso igualitario para las partes interesadas?	X		SUGEf, proveedores, asociados por medio de la página web
36. ¿Se cuenta con una contraloría de servicios?	X		
37. ¿La organización cuenta con política para el servicio al cliente? Atención de inquietudes, quejas y denuncias de los clientes?	X		Departamento de Fidelización
Código de Gobierno Corporativo	Si	No	¿Por qué?
38. ¿Actualmente la entidad cuenta con un código de Gobierno Corporativo?	X		
39. ¿Se encuentra publicado y de fácil acceso el código de Gobierno Corporativo?	X		
40. ¿Se encuentra actualizada la información en el sitio web a cerca de Gobierno Corporativo, estados financieros auditados, objetivos de la entidad y demás información relevante para las partes interesadas?	X		
Accionistas y/o Asociados	Si	No	¿Por qué?
41. ¿Cantidad de delegados			1200, según estatuto (aprobado en asambleas)
42. ¿Periodicidad de las asambleas			Cada año
43. ¿Se cuenta con mecanismos para ofrecer a los asociados información relevante y sustantiva de la organización?	X		Si, por medio de preasambleas regionales
¿Se brinda información a los asociados a cerca de la fecha, lugar y orden de las asambleas generales, así como mecanismos de participación?	X		Publicación en periódicos nacionales
44. ¿Los asociados participan de las asambleas generales y toma de decisiones importantes para la organización? (cambio de estatutos por ejemplo)	X		Si, toman decisiones
45. ¿Tienen la posibilidad de realizar consultas a los diferentes órganos de la institución?	X		Si, por medio de asambleas y en el momento que lo deseen
46. ¿Los asociados tienen la oportunidad de ejercer el voto de manera equitativa?	X		
Consultas Generales	Datos		
Fecha de última auditoría realizada por SUGEf	2015 (Supervisión)		
Fecha de última auditoría Interna realizada	Constante		
Fecha de última auditoría Externa realizada	Mes diciembre 2018		

Anexo 6 Herramienta de evaluación CoopeAsamblea

Herramienta para la evaluación organizaciones cooperativas de Ahorro y Crédito			
Reglamento Sobre Gobierno corporativo: Acuerdo SUGEF 16-16			
El siguiente instrumento, se utiliza con el fin de obtener insumos para la elaboración del trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública en la Universidad de Costa Rica. Es importante mencionar que la información brindada será manejada de forma confidencial y únicamente para fines educativos.			
La mayor parte de las preguntas son cerradas, sin embargo si desea ampliar su respuesta puede hacerlo en el apartado "¿Por qué?"			
Cooperativa: COOPEASAMBLEA			
Datos Generales			
Fecha de fundación	30 de junio de 1972 - 47 años de fundación		
Cantidad de colaboradores	10 colaboradores		
Cantidad de asociados	485 asociados		
Sector al que pertenece	Ahorro y crédito		
Interrogantes			
Estructura Organizacional	Si	No	¿Por qué?
1. ¿El órgano de Dirección realiza revisiones periódicas sobre el tamaño y la composición de la estructura Organizacional?	X		
2. ¿Los requisitos personales, académicos, técnicos y de experiencia necesarios para cada puesto clave son definidos por?			Gerencia General
Cultura Corporativa sólida			
Si	No	¿Por qué?	
3. ¿Existen valores corporativos y una cultura de gestión de riesgo sólida?	X		
4. ¿La organización cuenta con una política de divulgación establecida para todos los funcionarios?	X		La realizan por medio de correo, reuniones, pizarras informativas
5. ¿La organización cuenta con un Código de Conducta conocido y aplicado por todos los colaboradores?	X		
Apetito de Riesgo			
Si	No	¿Por qué?	
6. ¿Se cuenta con una declaración de apetito de riesgo definida por la entidad?	X		
7. ¿Quién aprueba la declaración de apetito de riesgo?			Aprobada por el Comité de Riesgos
8. ¿La declaración de apetito de Riesgo es comunicada a todo la entidad?	X		
Alta Gerencia			
Si	No	¿Por qué?	
9. ¿Se cuenta con un proceso transparente, formal de promoción o contratación para la Alta Gerencia?	X		Gerente General con 15 años en el puesto
10. La labor de la Alta Gerencia es supervisada?	X		Brinda informes de labores de manera anual
11. ¿Quién realiza esta labor?			Consejo de Administracion
12. ¿Se cuentan con actas de sesiones y acuerdos tomados?	X		Si, se cuenta con actas

Órgano de Dirección	Si	No	¿Por qué?
13. ¿Existe un proceso claro, formal y riguroso para identificar, evaluar y seleccionar a los candidatos del Órgano de Dirección?	X		
14. Cuenta el Órgano de Dirección con actas y demás registros verificables sobre temas tratados, deliberaciones y decisiones?	X		Si se poseen actas
15. ¿Se encuentran a disposición del supervisor cuando lo requiera?	X		
16. ¿Se realizan evaluaciones anuales de desempeño para el Órgano de Dirección?	X		
17. ¿El Órgano de Dirección da seguimiento a la implementación de las recomendaciones tanto de la Auditoría Externa como Interna?	X		Si da seguimiento
Conflictos de Intereses	Si	No	¿Por qué?
18. ¿Se cuenta con una política para identificar, prevenir y gestionar los conflictos de Intereses?	X		Existe un Reglamento que lo regula
19. ¿Es comunicada la política a todos los colaboradores de la comunidad?	X		
Comités Técnicos	Si	No	¿Por qué?
20. ¿Cuenta la entidad con un comité de Auditoría?	X		No poseen auditoría interna, lo realiza el Comité de Vigilancia
21. ¿Cuenta la entidad con un comité de Riesgos?	X		
22. ¿Cuenta la entidad con un comité de Nominaciones?		X	Debe ser normativa nueva, ya que no tienen conocimiento de dicho comité
23. ¿Cuenta la entidad con un comité de Remuneraciones?		X	Debe ser normativa nueva, ya que no tienen conocimiento de dicho comité
24. ¿Existen actas sobre las sesiones llevadas a cabo por cada uno de los comités mencionados?	X		
Gestión del Riesgo, Cumplimiento y Control	Si	No	¿Por qué?
25. ¿Se cuenta con una unidad o función de Gestión de Riesgo definida?	X		Es el Comité de Riesgos el que está encargado del cumplimiento
26. ¿Se encuentran mapeados o definidos los riesgos que son evaluados, medidos y a los cuales se les da seguimiento por parte de la unidad?	X		
27. ¿Quién aprueba, las políticas, procedimientos y metodologías para la gestión de riesgo en la entidad?			Las políticas son presentadas por el Comité de Riesgos y es aprobada por el Consejo de Administración
28. ¿El marco de gestión de Riesgos, se encuentra al acceso y es entendido por todo el personal?	X		
29. ¿Se cuenta con una unidad o función de Cumplimiento?	X		Se cuenta con un oficial de cumplimiento, una sola persona
30. ¿Se cuenta con una unidad de auditoría Interna?		X	No existe una unidad como tal, las gestiones las realiza el Comité de Vigilancia
31. ¿Se cuenta con evaluaciones periódicas por parte de auditoría externa?	X		Las evaluaciones son anuales

Retribuciones, Transparencia y Rendición de cuentas	Sí	No	¿Por qué?
32. ¿Los sistemas de incentivos, remuneraciones son revisados periódicamente?	X		
33. ¿Quién realiza dicha revisión?			Gerencia General, cada 3 meses
34. ¿La Institución, cuenta con una política de comunicación con las partes interesadas (Cliente externo e interno, entes supervisores)?	X		Con INFOCOOP se trabaja con la herramienta alerta temprana, en la cual todos los meses se ingresan los informes financieros a a plataforma
35. ¿Cuenta con medios para el suministro de información adecuada y de acceso igualitario para las partes interesadas?	X		Facebook, pagina, Infocoop
36. ¿Se cuenta con una contraloría de servicios?		X	Las encargadas de recibir las consultas son las mismas colaboradoras de la cooperativa, por medio de cartas, correo, whatsapp, facebook, chat institucional
37. ¿La organización cuenta con política para el servicio al cliente? Atención de inquietudes, quejas y denuncias de los clientes?	X		Generalmente son resueltas por las colaboradoras, dependiendo de la consulta se valida si se escala a la gerencia y ya en última instancia al Consejo de Administración
Código de Gobierno Corporativo	Sí	No	¿Por qué?
38. ¿Actualmente la entidad cuenta con un código de Gobierno Corporativo?	X		En el 2015 se inició con el proceso de supervisión Sugef, esto influyó en que el tema de Gobierno Corporativo tuviera mayor relevancia ya que era casi desconocido
39. ¿Se encuentra publicado y de fácil acceso el código de Gobierno Corporativo?	X		
40. ¿Se encuentra actualizada la información en el sitio web a cerca de Gobierno Corporativo, estados financieros auditados, objetivos de la entidad y demás información relevante para las partes interesadas?	X		
Accionistas y/o Asociados	Sí	No	¿Por qué?
41. ¿Cantidad de delegados			No es por delegados, 1 convocatoria mitad mas uno y la 2 convocatoria con el 30% de la base asociativa
42. ¿Periodicidad de las asambleas			Cada año, generalmente en la III semana de febrero
43. ¿Se cuenta con mecanismos para ofrecer a los asociados información relevante y sustantiva de la organización?	X		Por medios digitales, anteriormente lo realizabande forma impresa, ahora todo es en PDF y se hace llegar de forma digital
44. ¿Se brinda información a los asociados a cerca de la fecha, lugar y orden de las asambleas generales, así como mecanismos de participación?	X		De manera digital
45. ¿Los asociados participan de las asambleas generales y toma de decisiones importantes para la organización? (cambio de estatutos por ejemplo)	X		
46. ¿Tienen la posibilidad de realizar consultas a los diferentes órganos de la institución?	X		
47. ¿Los asociados tienen la oportunidad de ejercer el voto de manera equitativa?	X		
Consultas Generales	Datos		
Fecha de última auditoría realizada por SUGEF	2018 (Auditoria externa por medio de un despacho)		
Fecha de última auditoría Interna realizada	N/A		
Fecha de última auditoría Externa realizada	2018, realizada por el Comité de Vigilancia-despacho externo-revisada en conjunto con Gerencia General		

Anexo 7 Comparación de resultados obtenidos

Herramienta para la evaluación organizaciones cooperativas de Ahorro y Crédito			
Reglamento Sobre Gobierno corporativo: Acuerdo SUGEF 16-16			
Análisis comparativo de resultados			
En el siguiente documento se visualiza un extracto de las respuestas obtenidas por medio de la aplicación de una entrevista semiestructurada a colaboradores de cada una de las cooperativas. Entiendase "✓" como que la cooperativa cumple con lo evaluado en el ítem y "✗" como que no cumple			
	COOPENAE R.L.	COOPEAYA R.L.	COOPEASAMBLEA R.L.
Datos Generales			
Fecha de fundación	23 de julio 1966	24 de junio	30 de junio 1972
Cantidad de colaboradores	640	27	10
Cantidad de asociados	120 000	3725	485
Sector al que pertenece	Ahorro y crédito		
Estructura Organizacional	COOPENAE R.L.	COOPEAYA R.L.	COOPEASAMBLEA R.L.
1. ¿El órgano de Dirección realiza revisiones periódicas sobre el tamaño y la composición de la estructura Organizacional?	✓	✓	✓
2. ¿Los requisitos personales, académicos, técnicos y de experiencia necesarios para cada puesto clave son definidos por?	Según requerimientos de área	Comité de Remuneraciones	Gerencia General
Cultura Corporativa sólida	COOPENAE R.L.	COOPEAYA R.L.	COOPEASAMBLEA R.L.
3. ¿Existen valores corporativos y una cultura de gestión de riesgo sólida?	✓	✓	✓
4. ¿La organización cuenta con una política de divulgación establecida para todos los funcionarios?	✓	✓	✓
5. ¿La organización cuenta con un Código de Conducta conocido y aplicado por todos los colaboradores?	✗	✓	✓
Apetito de Riesgo	COOPENAE R.L.	COOPEAYA R.L.	COOPEASAMBLEA R.L.
6. ¿Se cuenta con una declaración de apetito de riesgo definida por la entidad?	✓	✓	✓
7. ¿Quién aprueba la declaración de apetito de riesgo?	Consejo de Administración		Comité de Riesgos
8. ¿La declaración de apetito de Riesgo es comunicada a toda la entidad?	✓	✓	✓
Alta Gerencia	COOPENAE R.L.	COOPEAYA R.L.	COOPEASAMBLEA R.L.
9. ¿Se cuenta con un proceso transparente, formal de promoción o contratación para la Alta Gerencia?	✓	✓	✓
10. La labor de la Alta Gerencia es supervisada?	✓	✓	✓
11. ¿Quién realiza esta labor?	Consejo de Administración		
12. ¿Se cuentan con actas de sesiones y acuerdos tomados?	✓	✓	✓

Órgano de Dirección	COOPENAE R.L.	COOPEAYA R.L.	COOPEASAMBLEA R.L.
13. ¿Existe un proceso claro, formal y riguroso para identificar, evaluar y seleccionar a los candidatos del Órgano de Dirección?	x	✓	✓
14. Cuenta el Órgano de Dirección con actas y demás registros verificables sobre temas tratados, deliberaciones y decisiones?	✓	✓	✓
15. ¿Se encuentran a disposición del supervisor cuando lo requiera?	✓	✓	✓
16. ¿Se realizan evaluaciones anuales de desempeño para el Órgano de Dirección?	✓	✓	✓
17. ¿El Órgano de Dirección da seguimiento a la implementación de las recomendaciones tanto de la Auditoría Externa como Interna?	✓	✓	✓
Conflictos de Intereses	COOPENAE R.L.	COOPEAYA R.L.	COOPEASAMBLEA R.L.
18. ¿Se cuenta con una política para identificar, prevenir y gestionar los conflictos de Intereses?	✓	✓	✓
19. ¿Es comunicada la política a todos los colaboradores de la comunidad?	x	✓	✓
Comités Técnicos	COOPENAE R.L.	COOPEAYA R.L.	COOPEASAMBLEA R.L.
20. ¿Cuenta la entidad con un comité de Auditoría?	✓	✓	✓
21. ¿Cuenta la entidad con un comité de Riesgos?	✓	✓	✓
22. ¿Cuenta la entidad con un comité de Nominaciones?	x	✓	x
23. ¿Cuenta la entidad con un comité de Remuneraciones?	x	✓	x
24. ¿Existen actas sobre las sesiones llevadas a cabo por cada uno de los comités mencionados?	✓	✓	✓
Gestión del Riesgo, Cumplimiento y Control	COOPENAE R.L.	COOPEAYA R.L.	COOPEASAMBLEA R.L.
25. ¿Se cuenta con una unidad o función de Gestión de Riesgo definida?	✓	✓	✓
26. ¿Se encuentran mapeados o definidos los riesgos que son evaluados, medidos y a los cuales se les da seguimiento por parte de la unidad?	✓	✓	✓
27. ¿Quién aprueba, las políticas, procedimientos y metodologías para la gestión de riesgo en la entidad?	Consejo de Administración		
28. ¿El marco de gestión de Riesgos, se encuentra al acceso y es entendido por todo el personal?	x	✓	✓
29. ¿Se cuenta con una unidad o función de Cumplimiento?	✓	✓	✓
30. ¿Se cuenta con una unidad de auditoría Interna?	✓	✓	x
31. ¿Se cuenta con evaluaciones periódicas por parte de auditoría externa?	✓	✓	✓

Retribuciones, Transparencia y Rendición de cuentas	COOPENAE R.L.	COOPEAYA R.L.	COOPEASAMBLEA R.L.
32. ¿Los sistemas de incentivos, remuneraciones son revisados periódicamente?	✓	✓	✓
33. ¿Quién realiza dicha revisión?	Gerencia de Desarrollo Organizacional	Comité de Remuneraciones	Gerencia General
34. ¿La Institución, cuenta con una política de comunicación con las partes interesadas (Cliente externo e interno, entes supervisores)?	✓	✗	✓
35. ¿Cuenta con medios para el suministro de información adecuada y de acceso igualitario para las partes interesadas?	✓	✓	✓
36. ¿Se cuenta con una contraloría de servicios?	✓	✗	✗
37. ¿La organización cuenta con política para el servicio al cliente? Atención de inquietudes, quejas y denuncias de los clientes?	✓	✓	✓
Código de Gobierno Corporativo	COOPENAE R.L.	COOPEAYA R.L.	COOPEASAMBLEA R.L.
38. ¿Actualmente la entidad cuenta con un código de Gobierno Corporativo?	✓	✓	✓
39. ¿Se encuentra publicado y de fácil acceso el código de Gobierno Corporativo?	✓	✓	✓
40. ¿Se encuentra actualizada la información en el sitio web a cerca de Gobierno Corporativo, estados financieros auditados, objetivos de la entidad y demás información relevante para las partes interesadas?	✓	✓	✓
Accionistas y/o Asociados	COOPENAE R.L.	COOPEAYA R.L.	COOPEASAMBLEA R.L.
41. ¿Cantidad de delegados	1200	120	No poseen delegados
42. ¿Periodicidad de las asambleas	Cada año		
43. ¿Se cuenta con mecanismos para ofrecer a los asociados información relevante y sustantiva de la organización?	✓	✓	✓
¿Se brinda información a los asociados a cerca de la fecha, lugar y orden de las asambleas generales, así como mecanismos de participación?	✓	✓	✓
44. ¿Los asociados participan de las asambleas generales y toma de decisiones importantes para la organización? (cambio de estatutos por ejemplo)	✓	✓	✓
45. ¿Tienen la posibilidad de realizar consultas a los diferentes órganos de la institución?	✓	✓	✓
46. ¿Los asociados tienen la oportunidad de ejercer el voto de manera equitativa?	✓	✓	✓
Consultas Generales	COOPENAE R.L.	COOPEAYA R.L.	COOPEASAMBLEA R.L.
Fecha de última auditoría realizada por SUGEF	2015	Octubre 2019	No son supervisados
Fecha de última auditoría Interna realizada	Constante	No se realiza	No tiene
Fecha de última auditoría Externa realizada	Diciembre 2018	Agosto 2019	2018

Anexo 8 Preguntas que conforman la propuesta de modelo

1. ¿El órgano de Dirección realiza revisiones periódicas sobre el tamaño y la composición de la estructura Organizacional?
2. ¿Los requisitos personales, académicos, técnicos y de experiencia necesarios para cada puesto clave son definidos por el Órgano de dirección?
3. ¿Se cuenta con un proceso transparente, formal de promoción o contratación para la Alta Gerencia?
4. ¿La labor de la gerencia además es supervisada por el Órgano de Dirección?
5. ¿Se cuentan con actas de sesiones y acuerdos tomados?
6. ¿Existe un proceso claro, formal y riguroso para identificar, evaluar y seleccionar a los candidatos del Órgano de Dirección?
7. ¿Cuenta el Órgano de Dirección con actas y demás registros verificables sobre temas tratados, deliberaciones y decisiones?
8. ¿Las actas y demás acuerdos se encuentran a disposición del supervisor cuando lo requiera?
9. ¿Se realizan evaluaciones anuales de desempeño para el Órgano de Dirección?
10. ¿El Órgano de Dirección da seguimiento a la implementación de las recomendaciones tanto de la Auditoría Externa como Interna?
11. ¿Cuenta la entidad con un comité de Auditoría?
12. ¿Cuenta la entidad con un comité de Riesgos?
13. ¿Cuenta la entidad con un comité de Nominaciones?
14. ¿Cuenta la entidad con un comité de Remuneraciones?
15. ¿Existen actas sobre las sesiones llevas a cabo por cada uno de los comités mencionados?
16. ¿Se realizan asambleas generales anualmente?
17. ¿Existe un mecanismo claro para la selección de los delegados para las asambleas generales

18. ¿Se cuenta con mecanismos para ofrecer a los asociados información relevante y sustantiva de la organización?
19. ¿Se brinda información a los asociados a cerca de la fecha, lugar y orden de las asambleas generales, así como mecanismos de participación?
20. ¿Los asociados participan de las asambleas generales y toma de decisiones importantes para la organización? (cambio de estatutos, por ejemplo)
21. ¿Tienen la posibilidad de realizar consultas a los diferentes órganos de la institución?
22. ¿Los asociados tienen la oportunidad de ejercer el voto de manera equitativa?
23. ¿Existen valores corporativos definidos?
24. ¿Los valores son comunicados y divulgados a todos los funcionarios de la organización?
25. ¿Existe una política de divulgación establecida?
26. La organización tiene un plan que guía y mide los esfuerzos en su ejecución de la estrategia (misión, visión, objetivos estratégicos).
- "27. ¿Las metas y los objetivos estratégicos de su organización se comunican y son entendidas por todos los miembros de la organización?"
28. ¿Se cuenta con código de conducta establecido?
29. ¿Actualmente la entidad cuenta con un código de Gobierno Corporativo?
30. ¿Se encuentra publicado y de fácil acceso el código de Gobierno Corporativo?
31. ¿Se encuentra actualizada la información en el sitio web a cerca de Gobierno Corporativo?
32. ¿Se encuentra actualizada la información en el sitio web a cerca de estados financieros auditados?
33. se encuentra actualizada la información en el sitio web a cerca objetivos de la entidad y demás información relevante para las partes interesas?
34. ¿Se cuenta con una declaración de apetito de riesgo definida por la entidad?
35. La declaración de apetito de riesgos es aprobada por el Órgano de Dirección?

36. ¿La declaración de apetito de riesgos es comunicada dentro de la organización?
37. ¿Los funcionarios de la organización cuentan con mecanismos para el reporte de riesgos?
38. ¿Existe un mapeo de riesgos en la organización?
39. ¿Se cuenta con una unidad o función de Gestión de Riesgo definida?
40. ¿Se encuentran mapeados o definidos los riesgos que son evaluados por la organización?
41. Existe un seguimiento para cada riesgo mapeado por parte de la organización
42. ¿Las políticas, procedimientos y metodologías para la gestión de riesgo son aprobadas por el Consejo de Administración?
43. ¿El marco de gestión de Riesgos, se encuentra al acceso y es entendido por todo el personal?
44. ¿Se cuenta con una unidad o función de Cumplimiento?
45. ¿Se cuenta con una unidad de auditoría Interna?
46. ¿Se cuenta con evaluaciones periódicas por parte de auditoría externa?
47. ¿Se cuenta con una política para identificar, prevenir y gestionar los conflictos de Intereses?
48. Se cuenta con una política definida, publicada y comunicada al personal de la institución.
49. ¿Los sistemas de incentivos, remuneraciones son revisados periódicamente?
50. ¿La revisión periódica de los sistemas de incentivos y remuneraciones es realizada por el Órgano de dirección?
51. ¿La Institución, cuenta con una política de comunicación con las partes interesadas (Cliente externo e interno, entes supervisores)?
52. ¿Cuenta con medios para el suministro de información adecuada y de acceso igualitario para las partes interesadas?
53. ¿Se cuenta con una contraloría de servicios?

54. ¿La organización cuenta con política para el servicio al cliente? ¿Atención de inquietudes, quejas y denuncias de los clientes?

Referencias bibliográficas

- ACI (a). (2018). *Qué es una cooperativa*. Alianza Cooperativa Internacional. Recuperado de: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>
- ACI (b). (2018). *Identidad cooperativa: nuestros principios y valores*: Alianza Cooperativa Internacional. Recuperado de: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- Alianza Cooperativa Internacional. [ACI]. (s.f.). *Nuestra historia*. Alianza Cooperativa Internacional. Recuperado de: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/historia-movimiento-cooperativo>
- Altamirano, W. (2018). *El gobierno corporativo y el rendimiento empresarial, modelo para las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de la Plata. Argentina. Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/75094/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=15&zoom=100,109,94
- Araque, R. A., & Montero, M. J. (2006). *La Responsabilidad Social de la Empresa a debate*. Barcelona: ICARIA.
- Arce, M. (2010). *Modelo de administración integral de Riesgos para COOPELECHEROS R.L. (Práctica profesional para optar por el grado de bachiller en administración de empresas)*. Instituto Tecnológico de Costa Rica, San Carlos. Recuperado de: <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/2847/MODELO%20DE%20ADMINISTRACION%20INTEGRAL%20DE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (1968). *Ley de Asociaciones Cooperativas N° 4179*. San José: Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32655&strTipM=TC

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1994). *Regulación de Intermediación Financiera de Organizaciones Cooperativas N° 7391*. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=11935

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1995). *Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica N° 7558*. San José: Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=40928

Astorga, C; Beas, P; Carmona, J; Hoffa, A. (2003). *Gobierno Corporativo como instrumento de creación de valor*. (Tesis). Universidad de Chile. Chile. Recuperado de www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2003/astorga_c/sources/astorga_c.pdf

Ávila, J. (2005). *Medición y control de riesgos financieros en empresas del sector real* (Trabajo de grado para optar al título de Contador Público. Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis01.pdf>

Banda, J. (2016). *Definición de Cooperativa* [Mensaje en un blog] Recuperado de: <https://www.economiasimple.net/glosario/cooperativa>

Bank for International Settlements. (2018). *Carta del Comité de Basilea*: BIS. Recuperado de: <https://www.bis.org/bcbs/charter.htm>

Barquero, M. (2016). *Globalización y Derecho Financiero: La Nueva Propuesta del Comité de Basilea relacionada con Estándares de Supervisión Bancaria*: Eumed.net. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/mbh/index.htm>

Barrantes, R. (2016). *Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Cisneros, M. (2019). Diez cooperativas con más excedentes se adueñan del 93% de las ganancias del sector. *El Financiero*. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.cr/finanzas/diez-cooperativas-con-mas-excedentes-se-aduenan/4ROIJ5MTVBHKTHREYTXVDLMHAY/story/>

CONASSIF. (2001). Acuerdo SUGEF 24-00: Reglamento para juzgar la situación económica - financiera de las Entidades Fiscalizadas. Recuperado de: [https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_consulta/historico_normativa_consulta/normativa_vigente/SUGEF%2024-00%20\(V24%2014%20AGOSTO%202019\).pdf](https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_consulta/historico_normativa_consulta/normativa_vigente/SUGEF%2024-00%20(V24%2014%20AGOSTO%202019).pdf)

CONASSIF. (2019). *Historia*: CONASSIF. Recuperado de: <http://www.conassif.fi.cr/quienes-somos/>

Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF). (2016). *Acuerdo SUGEF 16-16, Reglamento sobre Gobierno Corporativo*. San José, Costa Rica. CONASSIF. Recuperado de: [https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_vigente/SUGEF%2016-16%20\(v_02%20%20diciembre%202016\).pdf](https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_vigente/SUGEF%2016-16%20(v_02%20%20diciembre%202016).pdf)

COOPEAMISTAD R.L. (2020). *Historia COOPEAMISTAD*. Alajuela, Costa Rica: Recuperado de: <https://www.coopeamistadrl.com/coopeamistad/historia-coopeamistad.html>

CoopeAsamblea (2018). *Informe anual de Gobierno Corporativo de CoopeAsamblea R.L.* Recuperado de: <https://www.CoopeAsamblea.or.cr/images/pdf/Gobierno-Corporativo-2017.pdf>

CoopeAyA. (2018). *Código de Gobierno Corporativo de CoopeAyA*. Recuperado de: <https://www.CoopeAyA.fi.cr/wp-content/uploads/2018/06/Co%CC%81digo-de-Gobierno-Corporativo-2018.pdf>

Cooperativa Agrícola Industrial Victoria R.L. [CoopeVictoria]. (2020). *Historia*. Alajuela, Costa Rica: Recuperado de: <http://www.coopevictoria.com/nosotros/>

Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados R.L. [CoopeAyA]. (2019). Reseña Histórica. San José, Costa Rica: CoopeAyA.fi.cr. Recuperado de: <https://www.CoopeAyA.fi.cr/la-cooperativa/>

Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. [Dos Pinos]. (2020). Nuestra Historia. Alajuela, Costa Rica. Recuperado de: <https://www.cooperativadospinos.com/history>

Cooperativa Nacional de Educadores, [Coopenae], (2016). Bienvenido a la Historia de Coopenae. San José, Costa Rica: Coopenae.fi.cr. Recuperado de: <https://www.Coopenae.fi.cr/nuestra-historia/>

Cooperativas de las Américas, Región de la Alianza Cooperativa Internacional, s.f. Principios y Valores Cooperativos [Mensaje en un blog] Recuperado de: <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

Deloitte. (2020). ¿Qué es el gobierno corporativo?: Deloitte. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>

Dos Pinos. (2020). Evolución y transnacionalización. Alajuela, Costa Rica. Recuperado de: <https://www.cooperativadospinos.com/evaluation>

Escoto, R. (2007). Banca Comercial. (1ª ed Segunda Reimpresión). San José: Editorial EUNED

FEDEAC, (2020). *Cooperativismo. Latinoamérica, Cajas Populares*. Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica. Recuperado de: <https://fedecac.com/quienes-somos/>

FEDEAC, (2020). *Reseña histórica Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica R.L.* Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica. Recuperado de: <https://fedecac.com/cooperativismo/>

Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito R.L [FECOOPSE], (2021). *Cooperativas miembro*. San José, Costa Rica: Fecoopse.com Recuperado de: <https://www.fecoopse.com/cooperativas-miembro/>

Federación de Cooperativas de ahorro y crédito [FEDEAC], (2020). *Acerca de las Cooperativas De Ahorro y Crédito*. San José, Costa Rica: Fedecac.com Recuperado de <https://fedecac.com/nuestras-afiliadas/>

Fernández, L., Geba, N., & Montes, V. &. (1998). Balance Social Cooperativo Integral: Un modelo argentino basado en la Identidad Cooperativa. La Plata: Facultad De Ciencias Económicas – U.N.L.P. Recuperado de: <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/91/10391/178861acb7bdcb42f11c1abc6aeb91fd.pdf>

Fernández, S. (2006). Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. *Revista de Ciencias Sociales*. 12(2), 237-253. Recuperado de: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000200004

García, J. y Salazar, P. (2005). *Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos*. (Seminario para optar al Título de Ingeniería en Información y Control de Gestión). Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/garcia_j2/sources/garcia_j2.pdf

González, A. y Solís, R. (2012). El ABC de la regulación bancaria de Basilea. *Análisis Económico*. 17 (64), 105-139. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41324545006>

Hernández, R., Fernández C., y Baptista, M. (2013). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill

Huaylupo, J. (2003). *Las cooperativas en Costa Rica*. San José, Costa Rica: Red Universitaria de las Américas en Estudios Cooperativos y Asociativos. Recuperado de: <https://base.socioeco.org/docs/unpan033284.pdf>

INFOCOOP (a) (2017). *Historia y filosofía del Cooperativismo*. San José, Costa Rica.: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. Recuperado de: https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2019-07/Estructura_%26_Funciones.pdf

INFOCOOP (b) (2017). *Estructura y funciones de las cooperativas*. San José, Costa Rica.: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. Recuperado de: https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2019-07/Historia_%26_Filosofia.pdf

INFOCOOP (b) (s.f). Sectores del Cooperativismo. [Mensaje en un blog] Recuperado de: <https://www.infocoop.go.cr/node/107>

INFOCOOP, (s.f.). *Historia del cooperativismo mundial*: INFOCOOP, recuperado de: <https://www.infocoop.go.cr/node/103>

INFOCOOP. (2012). *Síntesis del IV Censo Nacional Cooperativo (2012)*. Programa estado de la Nación. Recuperado de https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/estad%C3%ADsticas/centso_cooperativo_2012.pdf

Lizarzaburu, E., Berggrun, L y Quispe, J. (2012) Gestión de riesgos financieros. Experiencia en un banco latinoamericano. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 96-103 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21226279011.pdf>

Loría, M. (2013) *El sistema Financiero Costarricense en los últimos 25 años: Estructura y desempeño*. San José: Academia Centroamericana. Recuperado de: <https://www.academiaca.or.cr/wp-content/uploads/2017/03/estructura-y-desempeno.pdf>

- Mogrovejo, R., Mora, A., y Vanhuynegem, P. (2012). El cooperativismo en América: Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible. *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_188087.pdf
- Montes, V. (2016). Fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria. Universidad Nacional de la Plata, República de Argentina. Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Vero%CC%81nica%20Montes.pdf/f5060c29-ba2e-498d-a3e8-08f31b8f6ca5>
- Monzón, J. (2003). El cooperativismo en la historia de la literatura económica. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. (44), 9-32. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17404401.pdf>
- Muñoz, C. (2013). Diseño de un modelo para evaluar las prácticas de Gobierno Corporativo de la Corporación Financiera Nacional. (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3762/1/T1316-MBA-Muñoz-Diseño.pdf>
- Navarro, L. (2014). Importancia de la gestión integral de los riesgos empresariales. *Revista Lidera*. (9), 86-89. Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/view/14753/15334>
- Niederkoehr, K. y Ikeda, J. (2005). *Gobernabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y crédito. ©2005 World Council of Credit Unions, Inc. Recuperado de: http://www.woccu.org/documents/Gobernabilidad_de_CAC
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE Y del G20*. París: OCDE. Recuperado de: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

- Patiño, D; Flórez, J. (2015). Metodología de evaluación de las prácticas de gobierno corporativo frente a la prevención del fraude. Caso de estudio compañía XYZ. (Tesis). Pontificia Universidad Javeriana. Colombia. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/18064/PatinoOspinaDiegoAlejandro2015.pdf?sequence=3>
- Portalanza, A. (2013). Gobierno Corporativo una aproximación teórica. *SABER, CIENCIA Y Libertad*. 8(1), 117-124. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5109386.pdf>
- Programa Estado de la Nación (2012). *Síntesis IV Censo Nacional Cooperativo 2012*. Instituto de Fomento Cooperativo. Recuperado de: http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/censo_cooperativo_cr2012.pdf
- Reyno, Manuel (2006). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva*. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica Federico Santa María]. Recuperado de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/436/index.htm>
- Rodríguez, Óscar (2012). Supervisión Bancaria en Costa Rica: un camino difícil. San José: Academia de Centroamérica. Recuperado de: https://www.academiaca.or.cr/wp-content/uploads/2017/06/doc_7599.pdf
- Sanchis, J., Herrera, J. y Soriano, J. (2000). Un estudio sobre la estructura organizativa y de recursos humanos de las cooperativas de crédito. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. (36), 147-178. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17403606.pdf>
- Segura, O y Céspedes, J. (2016). *Cooperativas y su impacto al desarrollo: reconociendo vías y formas de incidencia*. INFOCOOP. San José, Costa Rica. Recuperado de: https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2019-07/02_Cooperativas_Impacto%20y%20su%20desarrollo_WEB.pdf
- Severino, P. (2018). Propuesta de un buen Gobierno Corporativo para Cooperativas Eléctricas. *Pensamiento y Acción Interdisciplinaria*. 4(1), 74-101. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/329593047 Propuesta de buen gobierno corporativo para cooperativas electricas](https://www.researchgate.net/publication/329593047_Propuesta_de_buen_gobierno_corporativo_para_cooperativas_electricas)

SUGEF. (2017). *Marco conceptual de supervisión prudencial*. Recuperado de: https://www.sugef.fi.cr/informacion_relevante/presentaciones%20sbr/M-SU-005.pdf

Superintendencia General de Entidades Financieras. [SUGEF], 2020. Antecedentes: SUGEF. Recuperado de: <https://www.sugef.fi.cr/sugef/antecedentes.aspx>

Toro, C. y Ramírez, C. (2012). El gobierno corporativo en la cooperativa de trabajo asociado Recuperar CTA. *Entramado*. 8(2), 94-104. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v8n2/v8n2a07.pdf>

Vargas, M. (2020). *Las cooperativas en Costa Rica*. La Revista. Recuperado de: <https://www.larevista.cr/las-cooperativas-en-costa-rica/>

Villavicencio, R., y Solares, M. (2018). *Gobierno Corporativo, Guía para el trabajo de las Juntas/Consejos de Administración, Vigilancia y la Administración*: INCOFIN Investment management. Recuperado de: <http://incofinfaf.com/wp-content/uploads/2019/01/Good-Corporate-Goverance-Toolkit-for-Producer-Cooperatives.pdf>

Westreicher, G. (2018) *Comité de Basilea*. Economipedia.com. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/comite-de-basilea.html>