

**Universidad Andina Simón Bolívar  
Sede Ecuador**

**Área de Gestión**



**Programa de Maestría  
en Dirección de Empresas  
Mención Finanzas**

**Diseño de un modelo para evaluar las prácticas de  
Gobierno Corporativo de la Corporación Financiera Nacional**

**Carlos André Muñoz Aráuz**

**2013**

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 3.0 Ecuador

	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

## **CLAUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS**

Yo, CARLOS ANDRÉ MUÑOZ ARÁUZ, autor de la tesis intitulada ***Diseño de un modelo para evaluar las prácticas de Gobierno Corporativo de la Corporación Financiera Nacional*** mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 09 de Septiembre de 2013.

Firma:.....

**Universidad Andina Simón Bolívar  
Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Programa de Maestría  
en Dirección de Empresas  
Mención Finanzas**

**Diseño de un modelo para evaluar las prácticas de  
Gobierno Corporativo de la Corporación Financiera Nacional**

**Carlos André Muñoz Aráuz**

**Tutor: Ing. Wilson Mariño Tamayo MBA.**

**Quito – Ecuador**

**2013**

## **RESUMEN DE LOS PROPÓSITOS Y CONTENIDOS DE LA TESIS**

La investigación que se presenta a continuación está enfocada en realizar un estudio relacionado con las buenas prácticas de Gobierno Corporativo que la Corporación Financiera Nacional tiene implantado en su actual Administración (estudio realizado para el primer trimestre del año 2013), y así determinar el cumplimiento de la normativa que exige el ente de control, apoyado en el diseño de una aplicación para evaluar éstas prácticas y medido a través de indicadores de control y seguimiento.

En base a lo expuesto, la investigación se ha estructurado en cinco capítulos; así, en el capítulo I se presenta el objetivo general y objetivos específicos; en el capítulo II se desarrolla conceptualmente el marco teórico relacionado a la temática de Gobierno Corporativo, sus perspectivas y enfoques; en el desarrollo del capítulo III se efectúa un análisis de carácter interno y externo del Gobierno Corporativo en la Institución, además de una descripción de la temática en instituciones financieras públicas a nivel nacional; así como a nivel Latinoamericano; en el capítulo IV se presenta la metodología y diseño para elaborar y proponer el modelo basado en un banco de preguntas (cuestionario) mismo que se aplicará a la estructura de dirección y gestión, control, mandos medios de la Institución cuyo resultado nos permitirá conocer la situación del Gobierno Corporativo en la Institución; con estos resultados se estructurará la propuesta de indicadores de control y seguimiento para medir el nivel de cumplimiento del Gobierno Corporativo Institucional.

Finalmente, en el capítulo V se presenta las conclusiones y recomendaciones que el autor expone como resultado del estudio.

## **AGRADECIMIENTO**

*Al Gran Arquitecto del Universo por darme la sabiduría e inteligencia  
para plasmar éste esfuerzo académico en el presente documento;  
por su guía espiritual durante el transcurso de mi vida.*

*Especial agradecimiento a los docentes  
del Área de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar;  
al Eco. Wilson Araque por su apoyo personal y profesional,  
al Ing. Wilson Mariño por su tutoría y guía en el desarrollo de ésta tesis.*

*A los Directivos de la Corporación Financiera Nacional,  
en especial a Diego Figueroa G. MBA., quien se desempeñó como  
Subgerente General de la CFN hasta marzo del 2013.*

## DEDICATORIA

*A mi Madre, Fabiola Beatriz, quien con su aliento cotidiano ha fortalecido mi espíritu y me ha dado la fuerza y constancia para alcanzar esta meta propuesta;*

*A mi Padre, Jaime Eduardo, quien a pesar de su delicada condición de salud, siempre ha alentado éste esfuerzo;*

*A mis hermanos, Jaime Eduardo, María Teresa y Fabiola Patricia, por su respaldo permanente;*

*A mi esposa y compañera, María Antonia, por su apoyo constante en todos mis emprendimientos; gracias por su paciencia y amor;*

*Y de manera especial, a mi pequeña hija María Paz, razón de ser de mi vida e inspiración...*

*Por ellos .:*

## TABLA DE CONTENIDO Y LISTA DE ANEXOS

### DISEÑO DE UN MODELO PARA EVALUAR LAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL

RESUMEN DE LOS PROPÓSITOS Y CONTENIDOS DE LA TESIS.....	4
AGRADECIMIENTO .....	5
DEDICATORIA .....	6
CAPITULO I.....	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1. Objetivo general.....	9
1.2. Objetivos específicos .....	9
CAPITULO II .....	11
ANTECEDENTES .....	11
2.1. Introducción al Gobierno Corporativo.....	11
2.2. Definiciones de Gobierno Corporativo .....	13
2.3. Beneficios de Gobierno Corporativo.....	18
2.4. Principios de Gobierno Corporativo.....	20
2.5. Principios de Gobierno Corporativo para las Instituciones Financieras Públicas del Ecuador .....	22
2.5. Evaluación de las prácticas de Gobierno Corporativo por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros.....	37
2.5.1. El Gobierno Corporativo en base a la metodología GREC .....	39
CAPITULO III .....	42
DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO.....	42
3.1. Gobierno Corporativo en la Corporación Financiera Nacional.....	42
3.2. Análisis de Principios y Normas de Buen Gobierno Corporativo en la Corporación Financiera Nacional.....	44
3.3. Análisis de Gobierno Corporativo en Instituciones Financiera Públicas del Ecuador.....	47
3.3.1. Banco del Estado - BEDE .....	47
3.3.2. Banco de la Vivienda - BEV .....	49
3.3.3. Banco Nacional de Fomento - BNF .....	51
3.3.4. Analogía entre Instituciones Financieras Públicas Ecuatorianas .....	54
3.4. Modelos de Gobierno Corporativo en otras Instituciones Financieras Públicas Latinoamericanas .....	55
CAPITULO IV .....	61
METODOLOGÍA Y DISEÑO DEL MODELO PROPIO PARA EVALUAR PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA CFN.....	61

4.1. Tamaño de la muestra.....	61
4.2. Diseño y desarrollo de herramienta informática-modelo informático y aplicativo .....	63
4.2.1. Descripción del modelo .....	64
4.2.2. Procesamiento de información .....	68
4.3. Resultados.....	68
4.3.1. Global de la Institución .....	68
4.3.2. Datos Tabulados.....	69
4.3.3. Análisis resumido de la evaluación por componente.....	70
4.3.3.1. Calidad de la Dirección y la Gerencia .....	70
4.3.3.2. Calidad de Ambiente de Control .....	70
4.3.3.3. Estructura Organizacional .....	71
4.3.3.4. Calidad de la Atención al Cliente .....	71
4.4. Indicadores de control y seguimiento.....	72
4.5. Plan de acción de mejora - recomendaciones para la CFN .....	73
CAPITULO V .....	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS .....	I
Anexo No. 01.....	II
Anexo No. 02.....	VIII
Anexo No. 03.....	XIV
Anexo No. 04.....	XV
Anexo No. 05.....	XX



## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Corporación Financiera Nacional CFN<sup>1</sup> es una Institución Financiera Pública, bajo la regulación de la Superintendencia de Bancos y Seguros SBS<sup>2</sup>; misma que cumple a cabalidad las normas establecidas por el ente de control; es así que cuenta con un sistema integral de riesgos, sistema de evaluación financiera y de cumplimiento.

En cuanto al Gobierno Corporativo, en la actualidad la Superintendencia de Bancos y Seguros es el ente de control quien a través de su sistema evalúa las prácticas relacionadas con este tema a todas las instituciones financieras. En este contexto, ésta investigación pretende diseñar un modelo (herramienta informática) para la Corporación Financiera Nacional que le permita identificar como alerta temprana posibles problemas que puedan a futuro ser observadas por éste ente de control.

#### **1.1. Objetivo general**

Diseñar un modelo de Gobierno Corporativo para la Corporación Financiera Nacional que incorpore todos los elementos que la teoría, normativa vigente y experiencias nacionales e internacionales recomiendan; con el fin de garantizar el cumplimiento de objetivos en el largo plazo y la continuidad operacional.

#### **1.2. Objetivos específicos**

**1.2.1.** Identificar los componentes que debe tener el modelo de Gobierno Corporativo;

---

<sup>1</sup>CFN, *Corporación Financiera Nacional*.

<sup>2</sup>SBS, *Superintendencia de Bancos y Seguros*.

- 1.2.2.** Analizar los modelos de Gobierno Corporativo aplicados en otras instituciones financieras públicas nacionales e internacionales semejantes a la Corporación Financiera Nacional;
- 1.2.3.** Desarrollar cuestionarios con los componentes identificados a través de los cuales se cuantificará las prácticas de Gobierno Corporativo de la Corporación Financiera Nacional;
- 1.2.4.** Diseñar y desarrollar la herramienta informática que permita en forma ordenada determinar las prácticas de Gobierno Corporativo en la Institución;
- 1.2.5.** Determinar y/o construir indicadores de control y seguimiento para el modelo de la Corporación Financiera Nacional.

## **CAPITULO II**

### **ANTECEDENTES**

Este capítulo presenta el marco conceptual relacionado a la temática de estudio, se explica una introducción al Gobierno Corporativo, se define varios conceptos desde la perspectiva de autores y de instituciones que lo patrocinan, se establece los beneficios de la aplicación de éste en las organizaciones, se describe los principios desde el enfoque de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS); además de una visión de la normativa desde el punto de vista de la Superintendencia de Bancos y Seguros en Instituciones Financieras Públicas; finalmente la evaluación de las prácticas de Gobierno Corporativo con sus subcomponentes desde el punto de vista del ente de control.

#### **2.1. Introducción al Gobierno Corporativo**

Hoy por hoy, el contar con buenas prácticas de Gobierno Corporativo se ha convertido en sinónimo de solidez y competitividad; de hecho, el disponer con instrumentos para medir el riesgo, no garantiza la estabilidad de la empresa si esta no está debidamente dirigida; es decir, se puede disponer de todas las herramientas para el control de riesgo pero si no se dispone de buenas prácticas gerenciales no se garantiza la estabilidad de la empresa así como de su estabilidad administrativa – financiera. Jaime Caruana, en su obra manifiesta, “...un banco puede usar los instrumentos de medición (del riesgo) más sofisticados del mundo, pero si está deficientemente gobernado será vulnerable a las debilidades financieras y operativas...”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>CARUANA, Jaime, “*Gobierno Corporativo y Banca de Desarrollo*”, ALIDE, Asamblea General, Paraguay 2011.

De igual manera, una mejor conducción del Gobierno Corporativo por si mismo implica que la empresa está mejor ordenada; planifica mejor sus objetivos y estrategias; y, responde con más eficiencia en sus procesos; en pocas palabras se vuelve más sólida y competitiva. De acuerdo a lo mencionado por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea<sup>4</sup>, desde la perspectiva del sector bancario, el Gobierno Corporativo se refiere a la manera en la que el consejo de administración y la alta gerencia dirigen las actividades y negocios del banco lo cual influye en la forma de: fijar objetivos corporativos, realizar operaciones bancarias, asumir responsabilidades frente al accionario, proteger los intereses de los depositantes, entre otras.

Los expertos que participaron en I Foro Internacional sobre regulación e impacto del sector financiero público en el desarrollo socio - económico, realizado en Ecuador en marzo del año 2012<sup>5</sup>, aseveraron que la Banca de Desarrollo de América Latina debe apostar por prácticas de Gobierno Corporativo de avanzada si quiere contribuir sostenidamente a la estabilidad financiera; así mismo, coincidieron en la necesidad de que la banca de desarrollo adopte los principios de “Buen Gobierno Corporativo”, entendido este como el sistema que provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

---

<sup>4</sup>COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA, “*La mejora del Gobierno Corporativo en organizaciones bancarias*”, Febrero 2006.

<sup>5</sup>I Foro Internacional de Regulación e Impacto del Sector Financiero Público en el Desarrollo Socio Económico, Quito, Marzo 2012.

## 2.2. Definiciones de Gobierno Corporativo

Según la Corporación Andina de Fomento CAF<sup>6</sup>, el término Gobierno Corporativo se refiere al "...sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas. Se enfoca en las responsabilidades y derechos de cada miembro de las organizaciones, y en las reglas a seguir para la toma de decisiones. En particular, el Gobierno Corporativo se refiere a las prácticas formales o informales que establecen las relaciones entre la junta directiva, quienes definen las metas de la empresa; la gerencia, los que la administran y operan día a día; y, los accionistas, aquellos que invierten en ella..."<sup>7</sup>.

Unas buenas prácticas de Gobierno Corporativo contribuyen a la competitividad responsable, tanto a nivel de las empresas como a nivel sectorial y macroeconómico. A nivel de las empresas, el contar con buenas prácticas mejora la disponibilidad y las condiciones de obtención de recursos financieros (ofrece menores costos de monitoreo y menores riesgos relacionados con su gestión); y, permite el establecimiento de acuerdos en mejores condiciones y a mayores plazos con otros grupos de interés (proveedores, clientes o empleados) al contar con una contraparte que ofrece una mayor transparencia y una mejor concentración en la generación de valor.

Según la CAF, la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo ayuda al desarrollo institucional del sistema financiero y del mercado de valores; los lineamientos para tener un buen Gobierno están dirigidos principalmente a empresas y organizaciones en general, pero también pueden

---

<sup>6</sup>CAF, *Corporación Andina de Fomento*.

<sup>7</sup>KEIL MONTOYA, Roberto, "*Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento en Bancos e Instituciones Financieras*", ALIDE Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo, Programa Ejecutivo Internacional de Gobierno Corporativo TEC de Monterrey, Noviembre de 2012.

aplicarse a los gobiernos y órganos reguladores de la sociedad, así como a los mercados de capital y sus operadores<sup>8</sup>.

Desde la perspectiva del sector financiero, para el Bank for International Settlements, el Gobierno Corporativo se refiere a la manera en la que el “...Consejo de Administración y la Alta Gerencia dirige las actividades y negocios del banco, lo cual influye en la forma de: fijar objetivos; realizar las operaciones bancarias diarias; asumir sus responsabilidades frente al accionariado y tener en cuenta los intereses de otras partes con intereses reconocidos; asegurar que las actividades y el comportamiento del banco están a la altura de las seguridad y solidez que de él se espera y cumple las leyes y reglamentos en vigor; y, proteger los intereses de los depositantes...”<sup>9</sup>.

De acuerdo a lo establecido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos<sup>10</sup>, se define al Buen Gobierno Corporativo como “...el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del Gobierno Corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa...”.

Además puntualiza que el Gobierno Corporativo “...provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer seguimiento a su desempeño...”<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup>CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO, “Programa de Gobierno Corporativo”, 19.01.2013, en <http://gc.caf.com/interna.asp?pg=11>, Pág. 1.

<sup>9</sup>(KEIL MONTOYA, Roberto, *Ibídem*).

<sup>10</sup>OCDE, *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos* (en inglés OECD: Organization for Economic Co-operation and Development).

<sup>11</sup>(KEIL MONTOYA, Roberto, *Ibídem*).

Desde la perspectiva de un estudio desarrollado por María Salvador en la Bolsa de Valores de Quito, se define "...el Buen Gobierno Corporativo es una nueva herramienta para disminuir e incluso resolver en muchos casos los problemas de dirección de las compañías y proyecta con más fuerza la responsabilidad empresarial de la economía global..."<sup>12</sup>.

- Este concepto (Corporate Governance) tiene una vigencia de más de 10 años y surgió como una manera de evitar que se repitan problemas graves en el manejo de las empresas en los países desarrollados, hay ejemplos en el mundo y en la región andina de los efectos positivos de la aplicación de normas que regulen el gobierno de una empresa y que han demostrado ser eficientes para que las mismas alcancen estándares internacionales, mejoren los niveles de gestión, dirección y administración, transparenten su información y disminuyan el riesgo.

Paralelamente a éste concepto, el Gobierno Corporativo consiste en "...el conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes participantes en la empresa con el fin de garantizar que cada uno reciba lo que es justo..."

- Esto es crucial para proveer los incentivos adecuados para que se realicen las inversiones necesarias para el desarrollo de la empresa, la razón para que esto no ocurra en forma automática es la existencia de asimetrías de información y la imposibilidad de implementar contratos frente a cada una de las posibles eventualidades futuras.

---

<sup>12</sup>SALVADOR, María, "*Desarrollo oferta y demanda de prácticas de Gobierno Corporativo, Bolsa de Valores de Quito – BID*", Informe Final Ajustado, Quito Agosto 2007, Pág. 6.

Según el Instituto Nacional de Seguros, el Gobierno Corporativo se define como el "...conjunto de políticas, normas y órganos internos mediante los cuales se dirige y controla la gestión de una entidad. Comprende las relaciones entre los accionistas o asociados, la Junta Directiva u órgano equivalente, ejecutivos, sus comités de apoyo, las unidades de control, la gerencia y las auditorías interna y externa..."<sup>13</sup>.

La Superintendencia Financiera de Colombia define al Gobierno Corporativo como "...el sistema (conjunto de normas y órganos internos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de una persona jurídica, bien sea de manera individual o dentro de un conglomerado. Éste provee un marco que define derechos y responsabilidades, dentro del cual interactúan los órganos de gobierno de una entidad entre los que se destacan el máximo órgano de dirección, la junta o consejo directivo, los representantes legales y demás administradores, el revisor fiscal y los correspondientes órganos de control..."

- Un Buen Gobierno Corporativo debe proporcionar mecanismos que aseguren la existencia y puesta en práctica de elementos que permitan el balance entre la gestión de cada órgano y el control de dicha gestión mediante sistemas de pesos y contrapesos, con el fin de que las decisiones adoptadas en cada instancia se realicen con un adecuado nivel de comprensión y entendimiento y de acuerdo con el mejor interés de la entidad, sus accionistas y acreedores y

---

<sup>13</sup>INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS INS, "Código de Gobierno Corporativo del Grupo Financiera INS", Enero 2012, Pág. 24.



respetando los derechos de los consumidores financieros y de los demás grupos de interés<sup>14</sup>.

El término Gobierno Corporativo "...es percibido de manera diferente de un país a otro, refiriéndose a diferentes temas, personas o instituciones y con diferente intensidad y naturaleza en función del país y de las circunstancias; por lo tanto, la protección legal de los inversores será diferente en cada país, dependiendo del origen de las reglas (La Porta, López de Silanes, Shleifer y Vishny, 1998). En este sentido parece existir consenso en diferenciar dos modelos de Gobierno Corporativo (Gedajlovic y Shapiro, 1998):

- El Modelo Angloamericano.- caracterizado por una relativa pasividad de los accionistas e inversores institucionales, un consejo de administración que no es siempre independiente en relación de la dirección, lo cual no le permite ejercer un completo control de la dirección (Jensen 1993, Edajlovich y Shapiro, 1998) y un mercado de control corporativo activo; y;
- El Modelo Europeo Continental y Japonés.- caracterizados por accionistas y grupos de poder activos, donde su principal accionista son empresas bancarias, un consejo de administración independiente de la dirección, lo cual permite tener un eficiente control de las actividades internas (Kojima, 1993; Kaplan, 1997, Franks y Mayer, 1998), y un limitado mercado de control corporativo..."<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup>SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, "*Manual, documento conceptual de Gobierno Corporativo*", Agosto 2010, Pág. 2 de 21.

<sup>15</sup>SALVADOR, María, "*Desarrollo oferta y demanda de prácticas de Gobierno Corporativo...*"), Informe Final Ajustado, Quito Agosto 2007, Pág. 9-10.

### 2.3. Beneficios de Gobierno Corporativo

En base al estudio realizado por María Gracia García<sup>16</sup>, en su tesis doctoral, determina la relación entre el Gobierno Corporativo, el crecimiento corporativo y la toma de decisiones estratégicas carece de un estudio exhaustivo, pero en la práctica se reconoce la importancia que tienen las estructuras de gobierno en el seguimiento y atención a estos temas vitales para la supervivencia corporativa. En el ámbito de negocios se otorga al Gobierno Corporativo, la distinción de ser uno de los detonadores más importantes en la redefinición de las grandes corporaciones y, más aún, de la recomposición de las prácticas corporativas a nivel mundial.

A la par de fracasos corporativos, han surgido gran cantidad de casos de éxito en la implementación de prácticas de Gobierno Corporativo<sup>17</sup>. Esto es debido a que las empresas otorgan cada vez más recursos y esfuerzos en la implementación de prácticas al respecto, y aun cuando todo comenzó como un tema de cumplimiento, se ha rebasado ese objetivo al reenfocar las actividades de los responsables del Gobierno Corporativo hacia un ejercicio comprometido y dirigido a la creación de valor.

En base a lo antes expuesto, es importante destacar que los beneficios de un Buen Gobierno Corporativo han demostrado que rebasan enormemente los que se habían planteado como resultantes naturales de su implementación, sin embargo, la situación actual ha hecho evidente la crisis económica y financiera que viven las corporaciones, crisis en la que el Gobierno Corporativo puede resurgir como la mejor herramienta para restaurar la confianza en las

---

<sup>16</sup>GARCÍA SOTO, María Gracia, Tesis Doctoral, *“El Gobierno Corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial”*, Universidad de las Palmas, España, 2003.

<sup>17</sup>LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA, *“Casos de éxito en Gobierno Corporativo / Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo”*, México, 2006. Estudio de casos de buenas prácticas de Gobierno Corporativo / IFC, OECD y Global Corporate.

corporaciones, sus órganos de gobierno e incluso en la recomposición de la economía global corporativa<sup>18</sup>.

Como se mencionó anteriormente, el Gobierno Corporativo se compone de un conjunto de procesos, políticas y leyes que afectan la manera en que se administra una empresa; da importancia al bienestar de los accionistas y también incluye las relaciones entre el objetivo estratégico de la empresa y sus grupos de interés, esta relación ayuda a mantener la actividad durante un período más largo.

En este contexto podemos destacar como beneficios de las Buenas prácticas de Gobierno Corporativo las siguientes:

- Administración:
  - Estabilidad y sustento en la organización;
  - Garantiza una mejor valoración en el mercado;
  - Sobresalientes facilidades para atraer financiamiento;
  - Capacidad para atraer a los más calificados directivos y consultores;
  - Retener la experiencia y fuerza laboral;
  - Reducir el riesgo en la información financiera y de operación en las áreas de negocio claves;
  - Disminuyen la existencia de conflictos entre las partes interesadas;
  - Mitigan los riesgos relacionados con la administración de la entidad.

---

<sup>18</sup>DELLOITE & TOUCH, “*El Gobierno Corporativo como estrategia de crecimiento y toma de decisiones empresariales*”, México año 2009, Pág. 1-2.

- Transparencia
  - Favorece una mayor transparencia en la información, logrando confianza de sus grupos de interés;
  - Diversificación de activos, mejor posición para fusiones y adquisiciones;
  - Fomentan un sistema de control interno, que redunde en mejor margen de ganancia;
  - Aumenta su valor social.
  
- Para los accionistas
  - Decisiones más directas con miras a cumplir los objetivos estratégicos;
  - Los accionistas tienen mayor seguridad en sus inversiones;
  - Están mejor informados sobre las decisiones importantes.
  
- Reputación país
  - Mejor reputación al país por contar con empresas que aplican Buenas prácticas de Gobierno Corporativo;
  - Mayor nivel de inversionistas;
  - Mayor flujo de capital.

#### **2.4. Principios de Gobierno Corporativo**

Los principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos<sup>19</sup> definen el Gobierno Corporativo como “...una serie de interrelaciones entre la Dirección de la compañía, su Consejo de Administración, sus Accionistas y otros grupos de interés social. El Gobierno Corporativo también proporciona la estructura que permite establecer los

---

<sup>19</sup>(OCDE, *Ibíd.*).

objetivos de la compañía, determinando los medios para alcanzarlos y cómo supervisar su cumplimiento. Un buen Gobierno Corporativo debe proporcionar incentivos adecuados para que el consejo de administración y la dirección seleccionen aquellos objetivos más rentables para la compañía y sus accionistas y debe facilitar su adecuado seguimiento. La existencia de un sistema eficaz de Gobierno Corporativo, dentro de cada empresa y en la economía en su conjunto, ayuda a proporcionar el nivel de confianza necesario para el adecuado funcionamiento de una economía de mercado...”.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ha tenido un compromiso permanente con la promoción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo de las entidades bancarias. En 1999, éste comité publicó una guía inicial, proporcionando principios mejorados en 2006<sup>20</sup>; tales principios fueron establecidos en base a aquellos instituidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

A continuación se presenta un resumen de los Principios para un Buen Gobierno Corporativo, desde la perspectiva del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea<sup>21</sup>:

- **Principio 1.-** los miembros del consejo deberán ser aptos para sus cargos, comprender claramente sus funciones en el Gobierno Corporativo y ser capaces de aplicar su buen juicio en asuntos que atañan al banco;

---

<sup>20</sup>(COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA, “*La mejora del Gobierno Corporativo*”...Ibídem), Pág. 3.

<sup>21</sup>(COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA, “*La mejora del Gobierno Corporativo...*”; Ibídem), Págs. 5-14.

- **Principio 2.-** el consejo de administración deberá aprobar y vigilar los objetivos estratégicos y valores corporativos del banco que se comunican a toda la organización bancaria;
- **Principio 3.-** el consejo de administración deberá establecer y hacer cumplir líneas claras de responsabilidad y responsabilización en toda la organización;
- **Principio 4.-** el consejo deberá asegurar que la alta gerencia realiza un seguimiento adecuado acorde a la política de éste;
- **Principio 5.-** el consejo y la alta dirección deberán hacer uso del trabajo realizado por las funciones de auditoría interna y externa y de control interno;
- **Principio 6.-** el consejo deberá garantizar que las políticas y prácticas retributivas del banco son congruentes con su cultura empresarial, sus objetivos y su estrategia a largo plazo y con su entorno de control;
- **Principio 7.-** el banco deberá estar dirigido con transparencia;
- **Principio 8.-** el consejo y la alta dirección deberán comprender la estructura operativa del banco y saber si éste opera en jurisdicciones o mediante estructuras que obstaculizan la transparencia.

## **2.5. Principios de Gobierno Corporativo para las Instituciones Financieras Públicas del Ecuador**

Según las normas generales de la Superintendencia de Bancos y Seguros, para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiera, en el Libro I, Título XXIV (De las Disposiciones especiales para las

instituciones financieras públicas, Capítulo IX) determinan los Principios de un Gobierno Corporativo para las Instituciones Financieras Públicas, mismos que se presentan en forma resumida a continuación:

**SECCIÓN: ámbito y objetivo**

- ✓ Incorporar en sus normas, estatutos o reglamentos, manuales de políticas internas y en la estructura organizacional los aspectos que se detallan en esta sección, que serán de cumplimiento obligatorio para todas las instancias de la organización, se insertarán los derechos y deberes mínimos que tienen los miembros del directorio: diligencia, lealtad, comunicación, secreto, uso de activos y derecho a la información; y, establecer como objetivo adicional y fundamental el de mantener condiciones básicas para asegurar su sostenibilidad institucional y ambiental.
- ✓ Los reglamentos internos deberán contener: las políticas generales que aplicarán la junta general de accionistas y/o el directorio.
- ✓ El directorio emitirá las políticas y los procesos que garanticen un marco eficaz para las relaciones de propiedad y gestión, transparencia y rendición de cuentas, para el efecto se deberá definir el “Código de Gobierno Corporativo”, el mismo que deberá contemplar, por lo menos, los siguientes aspectos:
  - Establecer la forma de intervención del directorio en la fijación, toma de decisiones y seguimiento de objetivos y estrategias;

- Proponer programas de capacitación dirigidos a elevar el conocimiento de los miembros del directorio, los temas estarán dentro del ámbito financiero y de ejercicio de la política pública;
- Determinar la forma de evaluar y resolver los conflictos de interés, en caso que se presenten;
- Elaborar normas de ética de conformidad con lo establecido en la sección de comité y código de ética, que deben precisar los fundamentos esenciales a los cuales se debe acoger la organización, las instancias que resolverán los casos de incumplimiento y el régimen de sanciones;
- Determinar los principios y criterios para la evaluación del riesgo crediticio en la cartera de créditos, definidos con claridad y precisión, lo cual deberá constituir una función indelegable del directorio de la Institución;
- Adicionalmente, les corresponde establecer los esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentra expuesta la Institución.

Para el efecto el directorio deberá definir y preservar estándares que permitan contar con personal idóneo para la administración de riesgos y el desarrollo de una estructura organizacional apropiada para la administración integral de los riesgos de crédito, liquidez, mercado y operativo, que permitan identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear las exposiciones a cada uno de los riesgos mencionados, que las instituciones están asumiendo.



De igual forma, deben quedar claramente asignadas las responsabilidades de las diferentes personas y áreas involucradas en los respectivos procesos;

- Definir e integrar los niveles de control en la organización, así como implantar las políticas para la revelación adecuada de los sistemas de control interno vigentes en la Institución y su efectividad;
- Estructuración de un sistema de información y difusión sobre aspectos que debe conocer el directorio para la toma de decisiones, entre las cuales se deben considerar aquellas concernientes a:
  - Condición y posición financiera de la Institución,
  - Nivel de riesgos asumidos por la entidad en los que conste la revelación y las exposiciones a los diferentes riesgos,
  - Acciones de control recomendadas para minimizar tales posiciones de riesgo,
  - Opinión semestral del comité de auditoría de la Institución sobre la suficiencia de los sistemas de control interno vigentes en la entidad y la aplicación adecuada de la gestión de riesgos,
  - Aplicación de la política de transparencia frente al usuario de servicios financieros y las estadísticas de reclamos y consultas realizadas por los clientes, aquellas resueltas por la Institución o las que hubiere tomado conocimiento el organismo de control,
  - Los lineamientos y aplicación del código de ética vigentes y las políticas tendientes a mitigar los conflictos de interés,

adicionalmente los casos presentados para el conocimiento del comité y su resolución; y,

- Los lineamientos y aplicación de la política de remuneraciones e incentivos a los ejecutivos y al directorio, que deberán considerar los criterios de remuneración promulgados en la Ley Orgánica del Servicio Público y en su Reglamento.
- El directorio, deberá presentar en su informe o en las memorias institucionales: el marco de estrategias, objetivos, políticas y límites de tolerancia al riesgo que la organización hubiere asumido o asumirá, límites que deberán referirse a: concentración de captaciones y colocaciones, nivel de capital adecuado, calidad de activos y constitución de provisiones, calidad de servicio, niveles de remuneración y los casos presentados ante el comité de ética;
- Definir las situaciones en las que se pueda limitar el derecho de acceso a la información por parte de los accionistas, sus representantes y miembros del directorio; o, establecer los mecanismos a través de los cuales se asegure la debida confidencialidad;
- ✓ Definir las políticas, procesos y mecanismos de rendición de cuentas, independientemente de la evaluación de control interno que les corresponde.

La rendición de cuentas no podrá dejar de enunciar con claridad los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la Institución financiera pública; ejecución de la política de acceso a la información para los accionistas, empleados y usuarios de los servicios financieros; efectividad del ambiente de control y los temas representativos enunciados por las instancias de la organización encargadas de su evaluación, auditor interno, auditoría externa, comité de auditoría, comité de administración integral de riesgos y el comité de cumplimiento;
- Política de determinación y resolución de los conflictos de interés que permita identificar con claridad las relaciones de la entidad con otras instituciones en las que tenga influencia significativa los accionistas, directores o miembros del directorio;
- Parámetros y evaluación del desempeño del directorio y de la administración;
- Revelación sobre las prácticas de transparencia referentes a los usuarios de servicios financieros considerando los siguientes aspectos:
  - Cumplimiento de la normativa de transparencia en referencia a contenidos de información previa a la contratación y en el proceso de contratación de los servicios financieros;
  - Estadísticas de las consultas y reclamos presentados por los clientes;

- Definición de los mecanismos de autoevaluación del servicio al cliente con precisión de los indicadores de gestión e informes de seguimiento de los mismos; y,
  - Reclamos presentados para el conocimiento de la Superintendencia de Bancos y Seguros y su resolución;
- Establecer los lineamientos adecuados para observar el cumplimiento del código de ética, analizar los casos de incumplimiento y determinar las sanciones a aplicarse; y,
  - Establecer un apropiado plan de sucesión de ejecutivos, identificando los posibles sucesores y prever su calificación para dar continuidad a la administración de la organización.

### **SECCIÓN: comité y código de ética**

El comité de ética estará conformado por representantes del directorio, un miembro externo que será seleccionado por el directorio; y; empleados, mismos que serán previamente calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros antes de ejercer sus funciones.

Cada parte deberá participar con por lo menos con un representante. El número de integrantes deberá cuidar equidad entre las partes. El comité lo presidirá el representante del directorio. Todos los miembros tienen derecho a voz y voto, sus decisiones se adoptarán por mayoría simple. En caso de empate dirimirá el presidente del comité.

El funcionario encargado de la administración de recursos o talento humano será el encargado de la secretaria de comité. El Gerente General de la Institución participará con voz informativa.

El comité de ética se encargará de establecer el contenido del código de ética que además de las declaraciones de los principios y de las responsabilidades, de la forma de proceder dentro de la organización, deberán situar las restricciones en la actuación de los empleados; establecer un procedimiento para evitar vicios o conflictos de interés; determinar medidas sancionadoras ante los incumplimientos de los principios y deberes dependiendo de la gravedad del caso; y, definir el proceso.

En el código de ética se precisarán los fundamentos esenciales a los cuales se debe acoger la organización, las instancias que resolverán los casos de incumplimiento y el régimen de sanciones; este código deberá ser debidamente formalizado, mediante la aprobación del directorio y difundido a todo el personal de la Institución, así como a sus afiliados.

El código de ética deberá contener valores y principios éticos que afiancen las relaciones con los accionistas, con los clientes, con los empleados, con los proveedores de productos o servicios y con la sociedad; de tal manera que se promueva el cumplimiento de los principios de responsabilidad social, tales como: cumplimiento de la ley, respeto a las preferencias de los grupos de interés, transparencia y rendición de cuentas. Estos valores y principios, son al menos los siguientes:

- ✓ Cumplimiento de la Ley y Normativa vigente:
  - Cumplir con la Constitución de la República del Ecuador, con la Ley Constitutiva propia de cada entidad controlada; Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y demás leyes aplicables; y, la normativa expedida por la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria; y,

- Cumplir con las disposiciones vigentes sobre obligaciones fiscales; sobre transparencia de la información; defensa de los derechos del consumidor; y, responsabilidad ambiental;
- ✓ Respeto a las preferencias de los grupos de interés:
- Actuar debidamente sin buscar beneficios personales dentro del cumplimiento de sus funciones, ni participar en transacción alguna en que un funcionario, directivo o administrador, o su cónyuge o conviviente y parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, tengan interés de cualquier naturaleza;
  - Dar buen uso de los recursos de la entidad; y, cuidar y proteger los activos, software, información y herramientas, tangibles e intangibles;
  - Cumplir siempre con el trabajo encomendado con responsabilidad y profesionalismo;
  - Proporcionar un trato digno a las personas, respetar su libertad y su privacidad;
  - Reclutar, promover y compensar a las personas en base a sus méritos;
  - Respetar y valorar las identidades y diferencias de las personas;
  - Se prohíbe el acoso verbal, físico visual o sexual;
  - No se permite laborar bajo los efectos de bebidas alcohólicas, ni bajo los efectos de sustancias estupefacientes o psicotrópicas, ni fumar dentro de las instalaciones de la entidad;

- Proveer y mantener lugares de trabajo seguro y saludable;
- Queda prohibido todo acto de violencia dentro de la entidad;
- No permitir descargar en las computadoras programas o sistemas ilegales o sin licencia;
- Está prohibido ofrecer bienes o servicios no autorizados por la entidad; y, que sus funcionarios o empleados asesoren negocios de clientes de la entidad; y,
- La entidad no debe realizar negocios de ninguna clase con personas naturales y jurídicas que se aparten de las normas éticas y legales mencionadas en esta sección;

✓ Transparencia:

- Informar en forma completa y veraz a los usuarios financieros acerca de los productos, servicios y costos de los mismos;
- Difundir información contable y financiera fidedigna;
- Resguardar la información activa y pasiva de sus clientes, en función de la reserva o sigilo bancario y no utilizarla para beneficio personal o de terceros;
- Los directivos, funcionarios y empleados deberán abstenerse de divulgar información confidencial de los distintos grupos de interés; y,
- La publicidad de la entidad deberá ser clara, precisa, oportuna, razonable, adecuada, validada, veraz y completa, relacionada con los

productos y servicios ofertados por las instituciones del sistema financiero público, conforme a principios de competencia leal y de buena práctica de negocios, preparada con un debido sentido de responsabilidad social y basada en el principio de buena fe. Asimismo, debe ser exenta de elementos que pudieran inducir a una interpretación errónea de las características de los productos y servicios que ofrece la entidad; y,

✓ Rendición de cuentas:

- Informar sobre el cumplimiento de los objetivos y responsabilidades otorgados, tanto de las instancias definidas en el interior de la organización como de la organización hacia a la sociedad;
- Explicar sobre las acciones desarrolladas por la entidad, incumplimientos y los impactos causados en ambas situaciones sobre cada uno de los grupos de interés;
- Demostrar en sus informes de gestión que sus transacciones han sido efectuadas dentro del marco legal y ético; y,
- Elaborar un informe anual que contenga la rendición de cuentas sobre la gestión y cumplimiento de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo y el código de ética y ponerlo en conocimiento de la junta general de accionistas y/o directorio, y al público en general a través de su página web, para dar cumplimiento con lo dispuesto en el artículo 10 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social.



## **SECCIÓN: requerimientos de información**

- ✓ Un Buen Gobierno deberá observar un conjunto sistemático de políticas y procesos sometidos a mejora continua, acompañados de información estructurada que permita revelar:
  - Las actividades o los mecanismos requeridos para alcanzar la aplicación de los principios enunciados;
- ✓ La información pertinente para cada aspecto y grupo de interés; y,
- ✓ Los indicadores que expresen los resultados alcanzados. Por lo que su propósito es que tanto las actividades, mecanismos, contenidos de información e indicadores de seguimiento se gestionen como un proceso formalizado e integrado, sujeto a definiciones en las instancias de gobierno de la entidad y evolución de su eficacia y eficiencia.
- ✓ Indistintamente de las políticas definidas en el estatuto de la organización sobre la revelación obligatoria de información relacionada con la gestión de los órganos máximos de la entidad, ésta incluirá como parte de esas políticas la revelación de la información y los mecanismos apropiados para cada grupo de interés, de modo que cubra adecuadamente el concepto de rendición de cuentas y las oportunidades de participación.

La información deberá difundirse de una manera accesible y precisa y deberá comprender:

- Procedimientos para el nombramiento de los directores, condiciones y frecuencia en la que se realiza la selección o renovación;

- Procedimientos para realizar la votación en las juntas generales de accionistas y/o en los directorios, indicando la fecha, el lugar de celebración y el orden del día;
- Código de ética que rige en la Institución, así como cualquier otro marco de política que guíe el Gobierno Corporativo, tales como los lineamientos sobre los cuales se realiza la evaluación de la actuación del directorio;
- Lineamientos adoptados por la Institución para evitar conflicto de intereses entre los accionistas, sus representantes o directores y otras partes relacionadas, los casos de estudio y las conclusiones que se hubieren presentado;
- Información de la condición financiera de la entidad, calificación de riesgo, informes de auditoría interna y externa, con las observaciones pertinentes dentro del ámbito de su competencia, especialmente sobre la suficiencia de los sistemas de control interno y la aplicación adecuada de la gestión de riesgos, incluyendo el cumplimiento de las disposiciones de lavado de activos y financiamiento al terrorismo;
- Informe del directorio sobre su gestión y el cumplimiento de los objetivos institucionales y a las posiciones de riesgo asumidas por la entidad en los diferentes tipos de riesgos, (mapa institucional de riesgo) y las acciones de control recomendadas para minimizar tales posiciones.

El contenido de la información a revelarse considerará la complejidad de las operaciones de la Institución, la composición de la propiedad, en los casos aplicables, estructura de la organización y responsabilidades de los principales niveles jerárquicos.

La descripción de la estructura organizacional deberá precisar las principales funciones y responsabilidades otorgadas a cada instancia de la organización en las que se pueda observar el tipo de decisiones que cada nivel jerárquico puede adoptar, diferenciando aquellas de orden estratégico de aquellas de orden operativo y de control:

- Determinación de las instituciones en las que mantiene inversiones, señalando los niveles de participación e información relevante de la condición financiera de tales entidades, de sus relaciones de negocio relevantes, así como la influencia significativa que tenga en esas entidades;
  - Estadísticas de reclamos y consultas realizadas por los clientes, aquellas resueltas por la Institución o las que hubiere tomado conocimiento el organismo de control; e,
  - Información suficiente de los aspectos que van a someterse a decisión en dichas juntas así como la información financiera correspondiente a la que debe incorporarse los informes de los respectivos comités, si fuere pertinente.
- ✓ Los mecanismos de difusión de las entidades del sector financiero público deberán otorgar las facilidades correspondientes para que los accionistas o las entidades de las que provienen sus directores puedan realizar preguntas

sobre la información que se hubiere difundido, tanto de aquella relacionada con la condición financiera de la entidad, informes de auditoría interna, externa y el informe relacionado con la rendición de cuentas del directorio, gestión de riesgo, conflictos de interés detectados, informes de cumplimiento del comité de ética.

Estos mecanismos deberán ser accesibles y permitir plantear consultas sobre las cuestiones que serán sometidas a decisión, sin dejar de observar las limitaciones razonables e implementación de procesos de autenticación que ofrezca las seguridades debidas de la información a difundir.

**SECCIÓN: indicadores que permitan evaluar la práctica de ciertos Principios de Gobierno Corporativo**

A fin de observar los principios de transparencia orientados a difundir información objetiva y homogénea, las entidades del sector financiero público deberán publicar en su página web institucional, la información contenida en el Anexo No. 01.

La página web de las entidades deberá tener una sección definida para este tipo de indicadores, bajo el título de “Indicadores de Gobierno Corporativo”, así también deberán remitir dicha información una vez al año en las estructuras que para el efecto determine este organismo de control.

El directorio presentará ante la junta general de accionistas y ante las instancias de control político y social, un informe detallado con la información definida en el Anexo No. 02, que deberá ser remitido a la Superintendencia de Bancos y Seguros para conocimiento.

## **Disposiciones generales**

- ✓ La Superintendencia de Bancos y Seguros en sus supervisiones in situ verificará el cumplimiento de las disposiciones de este capítulo.
- ✓ Los casos de duda, así como los no contemplados en el presente capítulo, serán resueltos por la Junta Bancaria o por el Superintendente de Bancos y Seguros, según el caso.

### **2.5. Evaluación de las prácticas de Gobierno Corporativo por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros**

En base a lo expuesto por la Superintendencia de Bancos y Seguros el Gobierno Corporativo es la forma mediante la cual las instituciones de intermediación financiera se organizan para llevar a cabo la administración y el control de su gestión; está constituido por las estructuras de dirección de la Institución (el directorio o autoridad jerárquica equivalente), las de gestión (la alta gerencia) y las de control (comité de auditoría, auditoría interna y auditoría externa, oficial de cumplimiento, entre otros), así como por el conjunto de prácticas adoptadas para llevar adelante la dirección, monitoreo y control diario del negocio, en el marco de leyes y regulaciones aplicables<sup>22</sup>.

Las citadas prácticas deberán permitir establecer los objetivos institucionales, determinar los medios para alcanzarlos y supervisar su cumplimiento, asegurando en todos los casos una actuación de acuerdo con el mejor interés de la Institución, sus accionistas y acreedores; y, respetando los derechos de los consumidores y de los demás grupos de intereses; el

---

<sup>22</sup>SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, “*Estándares Modernos de Supervisión*”, tomado de la web en <http://www.sbs.gob.ec>, marzo 2011.

Gobierno Corporativo procurara además la adhesión de los funcionarios de la Institución a estas prácticas.

La importancia de identificar las responsabilidades del directorio en la dirección y supervisión de las actividades de la Institución se fundamenta en el hecho de que el cuidado, diligencia, habilidad y prudencia con la cual los integrantes del directorio cumplen sus roles tiene una influencia crítica sobre la viabilidad, seguridad y solidez de la Institución, sobre su capacidad de ejercer la estrategia de negocio y cumplir los objetivos, y sobre su capacidad de propagar confianza por parte de los inversores, depositantes, supervisores, calificadores y otros actores.

Se evaluará la calidad del Gobierno Corporativo, a los efectos de que los supervisores se aseguren de que las Instituciones Financiera Intermediarias sean administradas en forma prudente y sólida; y, que sus accionistas y administradores no constituyen una fuente de debilidades para las mismas. Para ello, se pondrá énfasis en determinar si la estructura organizacional está acorde al tamaño y complejidad del negocio desarrollado por la Institución Financiera Intermediaria; si el ambiente y la estructura de control definidos son los adecuados; el buen funcionamiento de la estructura de gobierno; la relación de la dirección y gerencia con el organismo supervisor en términos de transparencia y oportunidad; y, el nivel de proactividad para la resolución de los problemas y criterios para accionistas, directores y gerentes (competencias e integridad personal y profesional). Este concepto incluye la evaluación de los siguientes subcomponentes:



Fuente: Documento de fortalecimiento del proceso de supervisión de instituciones financieras de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, marzo 2011  
Elaboración: El autor.

### 2.5.1. El Gobierno Corporativo en base a la metodología GREC

El proceso de supervisión y evaluación a las Instituciones Financieras Intermediarias es efectuado en base a una metodología desarrollada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, denominada GREC<sup>23</sup>, cuyos componentes son los siguientes:

**G**obierno Corporativo

**R**iesgos

**E**valuación económica – financiera

**C**umplimiento



Fuente: Documento de fortalecimiento del proceso de supervisión de instituciones financieras de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, marzo 2011  
Elaboración: El autor.

<sup>23</sup>GREC, *Gobierno Corporativo (G)*, *Evaluación de Riesgos (R)*, *Evaluación Económico-Financiera (E)*; y, *Nivel de Cumplimiento (C)*.

Tomando en consideración las características específicas del Manual Único de Supervisión de Instituciones Financieras MUS<sup>24</sup>, la calificación GREC surge de la ponderación de diversos factores (subcomponentes):



Fuente: Documento de fortalecimiento del proceso de supervisión de instituciones financieras de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, marzo 2011  
Elaboración: El autor.

Los dos primeros componentes (G y R) están asociados principalmente a la gestión de la Institución Financiera Intermediaria, mismos que por estar asociados a la supervisión basada en riesgos, tendrá un mayor peso en la calificación; mientras que los dos siguientes componentes (E y C) abarcan elementos asociados a la situación económica - financiera y de cumplimiento.

EL GREC a más de otorgar una calificación a la Institución evaluada, es una metodología que permite enfocar de mejor manera la supervisión. La escala la calificación de cada uno de los componentes serán de 1 (uno) a 5 (cinco), misma que tiene una escala en orden ascendente:

<sup>24</sup>Fuente: Documento de fortalecimiento del proceso de supervisión de Instituciones Financieras de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.



- “1”(uno),representa la mejor calificación;
- “5” (cinco), representa la peor calificación<sup>25</sup>.

La calificación GREC, determinará la estrategia de supervisión, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

<b>GREC / CALIFICACIÓN</b>	<b>ESTRATEGIA DE SUPERVISIÓN</b>
<b>1 ó 2</b>	Monitoreo
<b>3</b>	Correctiva
<b>4</b>	Alerta
<b>5</b>	Saneamiento

Fuente: Documento de fortalecimiento del proceso de supervisión de Instituciones Financieras de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaboración: El autor.

A efectos de calificar cada componente de la calificación GREC se deberá evaluar y calificar los distintos subcomponentes que lo componen, también con una escala de 1 a 5. Este sistema de calificación permitirá contar con un marco referencial para evaluar y resumir todos los factores del GREC, el fin de esta evaluación es tener un resultado combinado que mida la exposición de la Institución Financiera Intermediaria a los riesgos y debilidades de Gobierno Corporativo y gestión.

<sup>25</sup>(SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, “Estándares Modernos de Supervisión...”, Ibídem).

## **CAPITULO III**

### **DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO**

En éste capítulo se presenta una breve reseña de la Corporación Financiera Nacional y el análisis de sus prácticas de Gobierno Corporativo, efectuado por la calificadora de riesgos Pacific Credit Raiting- PCR; además de un análisis en similar sentido en Instituciones Financiera Públicas del Ecuador tales como, Banco del Estado - BEDE; Banco Ecuatoriano de la Vivienda - BEV; y, Banco Nacional de Fomento- BNF, efectuado por la calificadora de riesgos Bank WatchRatings S.A.; adicionalmente una descripción de modelos de Gobierno Corporativo en Instituciones Financiera Públicas a nivel Latinoamericano.

#### **3.1. Gobierno Corporativo en la Corporación Financiera Nacional**

La Corporación Financiera Nacional se origina en 1948 a través de la aparición del Fondo de Regulación de Valores, organismo dependiente al Banco Central del Ecuador - BCE<sup>26</sup>. Dicho fondo se dedicaba a la organización del mercado de valores, mismo que se independizo en mayo de 1953, nombrándolo como Fondo del Instituto Emisor que negociaba cédulas hipotecarias de banca pública y privada. En 1955 se lo establece como Comisión Nacional de Valores, finalmente transformándose en la Corporación Financiera Nacional – CFN.

A partir de agosto de 1964, la Corporación Financiera Nacional tuvo participaciones en proyectos financieros, productivos y de valores; y, además realizó colaboraciones en la formación de las Bolsas de Valores de Ecuador (Quito y Guayaquil).

---

<sup>26</sup> BCE, *Banco Central del Ecuador*.

En 1992, la Corporación Financiera Nacional, pasó a ser una Banca de Segundo Piso, permitiéndole canalizar recursos por medio del sistema financiera privado. Desde Septiembre de 1997, la Institución tuvo manejo fiduciario. En la actualidad, es la fiduciaria más grande del país; al administrar un gran patrimonio autónomo. El 31 de octubre del 2005, fue nuevamente autorizada para brindar servicios de banca de primer piso. Finalmente, a partir del año 2006 hasta la actualidad, la Corporación Financiera Nacional funciona como banca mixta, es decir de primero y segundo piso.

En este contexto, la Corporación Financiera Nacional Banca de Desarrollo del Ecuador, es una Institución Financiera Pública, cuya misión consiste en canalizar productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir para servir a los sectores productivos del país.

La acción institucional está enmarcada dentro de los lineamientos de los programas del Gobierno Nacional dirigidos a la estabilización y dinamización económica convirtiéndose en un agente decisivo para la consecución de las reformas emprendidas.

Lleva un ritmo de acción coherente con los objetivos nacionales, brindando el empuje necesario para que los sectores productivos enfrenten en mejores condiciones la competencia externa.

Actualmente, el esquema organizativo de la Institución es de carácter lineal y vertical. La autoridad desciende (directorio, gerencia general, subgerencia general), hasta cada una de las gerencias y subgerencias nacionales y regionales.

Cuenta con una amplia red de oficinas sucursales independientes y autónomas a nivel nacional, permitiéndoles servir a los sectores más alejados

de las principales capitales de provincia, reflejando óptimos niveles de operatividad y colocación de créditos.

La Corporación Financiera Nacional durante su trayectoria institucional, ha consolidado su actividad crediticia, reiterando el compromiso de continuar sirviendo al sector productivo con especial atención a la micro y pequeña empresa apoyándoles adicionalmente en programas de capacitación, asistencia técnica y firma de convenios interinstitucionales para el fomento productivo buscando mejorar y resaltar la gestión empresarial como fuente de competitividad a mediano y largo plazo.

La Institución reafirma el propósito de caminar de la mano con las políticas macroeconómicas del Estado, anteponiendo el contingente técnico y altamente profesional de sus funcionarios que con mística y lealtad mantienen a la organización como el pilar fundamental de desarrollo del país, conscientes de que el esfuerzo común se revierte en la generación de fuentes de trabajo y empleo en beneficio del pueblo ecuatoriano<sup>27</sup>.

### **3.2. Análisis de Principios y Normas de Buen Gobierno Corporativo en la Corporación Financiera Nacional**

En base al informe emitido por la Calificadora de Riesgos Pacific Credit Rating, en los siguientes cuadros se presenta el detalle del capital pagado de cada accionista de la Corporación Financiera Nacional y su participación accionaria, al 31 de diciembre del 2012, así como su plana gerencial<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup>CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL, tomado de la web en <http://www.cfn.fin.ec>, marzo del 2013.

<sup>28</sup>PCR - PACIFIC CREDIT RATING, “Informe de Estados Financieros, Análisis de la Corporación Financiera Nacional”, Comité No. 090-2013, Pág. 10 - 11, Quito, Ecuador 2013.



Fuente: CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL / PCR - PACIFIC CREDIT RATING  
Informe de Estados Financieros, marzo 2013  
Elaboración: El autor.

Respecto a la implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo, la Corporación Financiera Nacional tiene estructurado en buena forma el manejo de las actas de los diferentes comités y principalmente de su directorio, existiendo un adecuado seguimiento a los mismos, con transferencia de información horizontal y vertical, por lo que da cumplimiento a las disposiciones legales y normativa del Gobierno Corporativo; cabe señalar que para el caso de la Corporación Financiera Nacional, desde el año 2008 registra una estabilidad en su directorio, representado principalmente por el presidente del directorio.

#### PLANA GERENCIAL

Cargo	Nombre y apellidos
<b>Gerente General</b>	Ing. Jorge Wated Reshuan
<b>Subgerente General</b>	Diego Figueroa Grijalba MBA (*)
<b>Gerente de División de Finanzas</b>	Ing. Nelson Gonzales
<b>Gerente de División de Comercio Exterior</b>	Econ. Laura Páliz
<b>Gerente de División de Fomento y Crédito</b>	Econ. Ronald Cuenca García
<b>Gerente de División de Coactivas</b>	Abg. Yuri Velásquez Egüez
<b>Gerente de División Administrativa</b>	Ing. John Hill Peña
<b>Gerente de División Informática</b>	Ing. Paulo Bermeo Mancero
<b>Gerente de División de Riesgos</b>	Econ. Mauricio Flores

Fuente: CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL / PCR – PACIFIC CREDIT RATING  
Informe de Estados Financieros, marzo 2013  
Elaboración: El autor.

## DIRECTORIO

Cargo	Nombre y apellidos
<b>Presidente del Directorio</b>	Ing. Camilo Samán Salem
<b>Ministro de Finanzas</b>	María Elsa Viteri (*)
<b>Ministro de Industrias y Productividad</b>	Xavier Abad (*)
<b>Ministro de Agricultura y Ganadería, Acuacultura y Pesca</b>	Walter Poveda (*)
<b>Ministro de Turismo</b>	Verónica de Sión (*)
<b>Representante de Cámaras de la Producción Sierra y Oriente</b>	Eduardo Villaquirán

Fuente: CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL / PCR - PACIFIC CREDIT RATING  
Informe de Estados Financieros, marzo 2013  
Elaboración: El autor.

(\*) A la fecha de elaboración de éste documento; estos funcionarios han sido reemplazados.

En relación a su estructura organizacional, el objetivo fundamental de la Institución en lo referente al recurso humano, es mantener un gran equipo de profesionales, con planes de capacidades para el desarrollo de sus tareas y con una cultura de identificación institucional. La estructura organizacional está conformada por el directorio quien apoya su gestión en el comité de auditoría; se conforma además por la gerencia y subgerencia general, las cuales a su vez se dividen en gerencias y departamentos regionales.

Finalmente, respecto a la implementación de prácticas de Gobierno Corporativo en la Institución, ésta tiene estructurado en buena forma el manejo de las actas de los diferentes comités y principalmente de su directorio, existiendo un adecuado seguimiento a los mismos, con transferencia de información horizontal y vertical<sup>29</sup>.

<sup>29</sup>PCR - PACIFIC CREDIT RATING, “Informe de Estados Financieros, Análisis de la Corporación Financiera Nacional...”, *Ibíd.*

### **3.3. Análisis de Gobierno Corporativo en Instituciones Financiera Públicas del Ecuador**

Con la finalidad de establecer un análisis similar entre las Instituciones Financieras Públicas ecuatorianas en relación a las prácticas de Gobierno Corporativo que tienen establecidas en cada una de sus administraciones, a continuación se presenta las principales características de cada una de éstas.

#### **3.3.1. Banco del Estado - BEDE**

El Banco del Estado BEDE<sup>30</sup> es una Institución Financiera Pública, regulada por la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado; su objetivo es financiar proyectos de infraestructura, provisión de servicios públicos y obras de interés social, cuya prestación es responsabilidad del Estado. Promueve el desarrollo de las economías locales desde la década de los años 70's; se somete a las normas y supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros y al control de la Contraloría General del Estado CGE<sup>31</sup>, quienes actúan en los ámbitos de sus competencias.

El Banco del Estado es un banco público de primer piso, con cinco sucursales regionales con cobertura nacional; su trayectoria data de 1979 y tiene el mejor desempeño en la administración del negocio, respecto de sus pares; su posicionamiento lo respalda una buena imagen corporativa, al financiar proyectos de infraestructura económica, educativa y social.

Por su naturaleza pública, el Banco del Estado tiene estrecha relación con las políticas del Estado y las prioridades de financiamiento de las obras de inversión pública consideradas estratégicas en el plan del Gobierno.

---

<sup>30</sup>BEDE, *Banco del Estado*.

<sup>31</sup>CGE, *Contraloría General del Estado*.

En cuanto a su Gobierno Corporativo, la junta general de accionistas y el directorio, representados por delegados oficiales, han sido vulnerables a inestabilidad política en forma histórica; el cambio de directivos afecta su contribución a la gestión administrativa, impide acumular experiencia en el negocio, e influye en los principios de un Buen Gobierno Corporativo.

Desde el cuarto trimestre del año 2012, mantienen los vocales que fueron nominados al directorio con anterioridad, pero sigue pendiente la delegación y calificación del delegado titular de la Presidencia de la República, el suplente de la Banca Pública y el titular de las Centrales Sindicales de Trabajadores. La demora en integrar el directorio se agravó por el periodo de elecciones nacionales, y la falta de consensos en los colegios electorales.

La burocracia incide negativamente en el cumplimiento oportuno de las metas; el Banco del Estado deberá obtener autorización para reformar la ley con la facultad de financiar vivienda de interés social; así mismo deberá cambiar estructuras, contratar profesionales, desarrollar tecnología especializada, asignar partidas presupuestarias y responsabilidades al personal, proceso que revisarán e intervendrán más de cuatro organismos estatales.

La administración es profesional, cuenta con técnicos especializados en el negocio, que soportan la toma de decisiones y el asesoramiento a Gobiernos Autónomos Descentralizados GAD's<sup>32</sup>. El Banco cuenta con auditores internos, externos y supervisores de la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Contraloría General del Estado; el conflicto entre las instancias de control gubernamental, sobre la gestión de auditoría interna, se mantiene.

---

<sup>32</sup>GAD's, *Gobiernos Autónomos Descentralizados*.



La Institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen; su perfil general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de calificación<sup>33</sup>.

### **3.3.2. Banco de la Vivienda - BEV**

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda BEV<sup>34</sup> es un banco de segundo piso público, regulado por su ley orgánica particular; su objetivo es financiar programas de interés social, dirigidos a garantizar el acceso a vivienda propia de las clases media y popular.

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda financia al sistema financiero controlado o no, incluyendo las mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, interactúa en el mercado hipotecario y coordina con el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. El Fondo Común de Seguros opera en seguros generales y de vida. El banco y la aseguradora se someten a las normas y supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros y control de la Contraloría General del Estado, en el ámbito de su competencia. "...Se considera que claramente esta Institución tiene buen crédito. Aunque son evidentes algunos obstáculos menores, éstos no son serios y/o perfectamente manejables a corto plazo..."<sup>35</sup>.

El sistema financiero tiene 71 actores, que financian todo tipo de vivienda, en condiciones de menor riesgo y con garantías reales. El Banco Ecuatoriano de la Vivienda en cambio financia vivienda de interés social, destinada al usuario de la primera y única unidad habitacional. En este

---

<sup>33</sup>BANK WATCHRATINGS S.A., Instituciones Financieras, "*Banco del Estado, Ecuador Calificación Global*", Quito, tomado de la web [www.bankwatchratings.com](http://www.bankwatchratings.com), Diciembre de 2012.

<sup>34</sup>BEV, *Banco Ecuatoriano de la Vivienda*.

<sup>35</sup>(BANK WATCHRATINGS S.A., Instituciones Financieras, "*Banco de la Vivienda*", Ibídem).

mercado, el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social BIESS<sup>36</sup> financia vivienda a favor de sus afiliados, con una participación cada vez más significativa.

En cuanto a su Gobierno Corporativo, la junta general de accionistas y el directorio, representados por delegados oficiales, han sido vulnerables a inestabilidad política, en forma histórica. El directorio, como instancia administrativa aprueba resoluciones de la gerencia del Banco Ecuatoriano de la Vivienda y la Junta de Administración del Fondo Común de Seguros. El cambio de directivos afecta su contribución administrativa, impide acumular experiencia en el negocio, e influye en los principios de un Buen Gobierno Corporativo.

En el directorio del Banco Ecuatoriano de la Vivienda está pendiente la delegación y calificación de los vocales suplentes del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (noviembre 2011), organización de obreros y trabajadores (abril 2012), e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Al directorio asisten algunos delegados de los vocales principales sin calificación de idoneidad, lo que genera riesgo legal en la toma de decisiones. El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS<sup>37</sup> asigna un delegado diferente por sesión, lo que resta efectividad a su contribución.

En relación al cumplimiento de sus metas, éstas se encuentra influenciadas por una burocracia que incide negativamente; el Banco Ecuatoriano de la Vivienda deberá actualizar su ley constitutiva, estatutos y normativa, acorde al rol que le asigne la reingeniería de la banca pública.

---

<sup>36</sup>BIESS, *Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*.

<sup>37</sup>IESS, *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*.

Este tema genera incertidumbre y retrasa el cumplimiento de las metas, más aún cuando en la adecuación de sus estructuras, tecnología de información, y asignación de partidas presupuestarias, intervendrán más de cuatro organismos estatales diferentes.

La administración cuenta con técnicos en el negocio, aunque no siempre puede evitar casos que afectan su desempeño e independencia, siendo un reto aislar la injerencia política. La gestión administrativa se enmarca en disposiciones del programa de regularización.

La rotación de personal técnico afectó al aporte necesario en la toma de decisiones. La desvinculación de funcionarios también generó riesgo legal, observado por los auditores.

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda tiene auditores internos, externos, y supervisores de la Superintendencia de Bancos y Seguros y Contraloría General del Estado. Los estados financieros, reportes e información suplementaria la revisa auditoría interna, pero dejó de firmarla desde julio del 2011, por instrucciones de la Contraloría General del Estado CGE. El conflicto entre las instancias de control gubernamental, sobre la gestión de Auditoría Interna se mantiene.

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda se somete a la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros; y, regulaciones de la Ley General de Instituciones Financieras.

### **3.3.3. Banco Nacional de Fomento - BNF**

El Banco Nacional de Fomento BNF<sup>38</sup> es una Institución Financiera Pública, regulada por su ley orgánica particular; su objetivo es fomentar el

---

<sup>38</sup>BNF, *Banco Nacional de Fomento*.

desarrollo socio económico y sostenible del país, financiando actividades emprendidas en unidades productivas, por micro y pequeños agricultores, ganaderos y productores. Las políticas crediticias se orientan a apoyar la producción y explotación técnica y racionalizada de los recursos naturales. También canaliza los programas gubernamentales de la economía popular y solidaria.

El Banco Nacional de Fomento es un banco de primer piso dentro de la banca pública, y tiene una red bancaria con 152 oficinas, que dan cobertura nacional. Opera en el mercado durante 85 años, periodo en que se afectó de resoluciones políticas, como condonaciones de deuda, créditos masivos a tasas inferiores al costo operativo, comercio de bienes y de productos a precios subsidiados, entre otros. Por ese tipo de transacciones ha acumulado grandes pérdidas, que requieren la continua entrega de aportes estatales.

Está facultado a administrar cuentas corrientes, y ha contribuido en la bancarización de la población de escasos recursos económicos. Su mercado objetivo son los productores agrícolas, ganaderos, pescadores, además de los microempresarios dedicados a actividades de comercio, transformación o servicios.

El 100% del capital social del Banco Nacional de Fomento le pertenece al Estado, cuyos aportes se sustentan en disposiciones de su ley orgánica, leyes especiales y decretos ejecutivos. En cuanto a su Gobierno Corporativo<sup>39</sup>, el directorio está representado por cuatro delegados oficiales, vulnerables a la inestabilidad política histórica; su ley orgánica contempla además a cuatro

---

<sup>39</sup>(BANK WATCH RATINGS S.A., Instituciones Financieras, “*Banco Nacional de Fomento*”, *Ibíd.*).

delegados del sector privado, cuya participación se eliminó con un Decreto Ejecutivo el 2011, disponiendo una integración diferente.

El cambio de directivos afecta su contribución a la administración, impide acumular experiencia, e influye en los principios de un Buen Gobierno Corporativo.

A pesar que la legislación le da autonomía administrativa y financiera, existe injerencia política en la toma de decisiones. Por otro lado, su alta rotación retrasa la ejecución de estrategias y el aporte requerido a los Comités. La administración tiene técnicos especializados en el negocio, más la plana operativa también ha rotado, luego de varios procesos de despidos masivos de personal, ocurridos en los últimos años.

Intervienen varios ministerios en la aprobación de los cambios de planificación, estructura administrativa, asignación presupuestaria, contrataciones, entre otros actos necesarios para su desempeño, lo que limita el cumplimiento oportuno de las metas.

A pesar de los controles, la Institución ha sido objeto de escándalos por manejos presuntamente irregulares, que investigan la Contraloría, Fiscalía, Superintendencia de Bancos y Seguros, y organismos encargados de la transparencia de la información.

El Banco Nacional de Fomento cuenta con auditores internos, externos, y supervisores de la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Contraloría General del Estado. El conflicto entre las instancias de control gubernamental, sobre la gestión de auditoría interna, se mantiene.

El Banco Nacional de Fomento actualiza el Manual y Políticas de Riesgo Operativo, elabora la metodología de riesgo operativo, y planifica socializar la

cultura de riesgo operativo; la evaluación GREC<sup>40</sup> recomienda revisar las políticas de seguridad de la información, que involucra al sistema integrado de gestión de seguridad, transacciones con tarjetas de débito, compromisos de confidencialidad y firmas electrónicas.

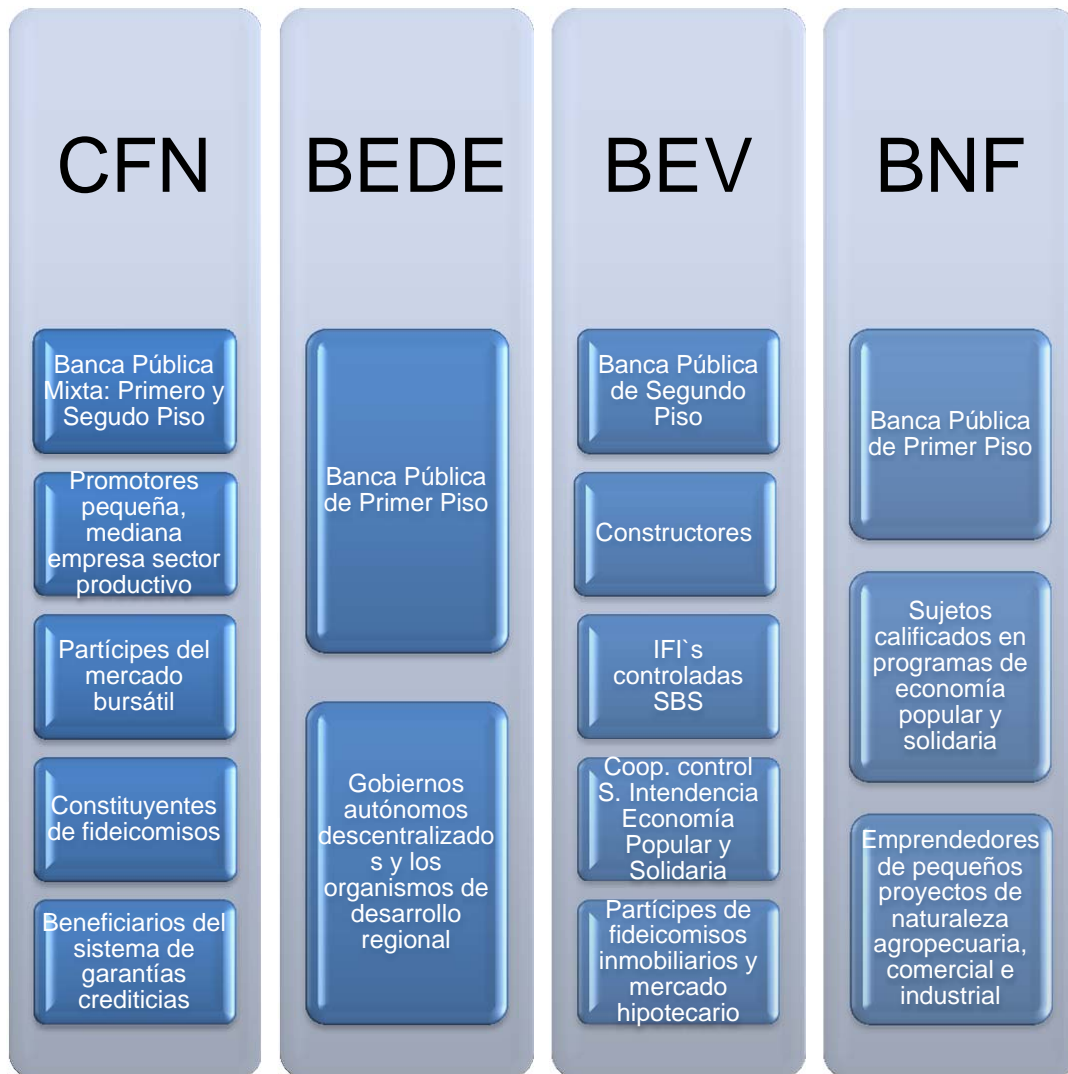
Las 70 debilidades de control interno que constan en el Informe a la Gerencia emitido por el auditor externo, sustentan varios eventos de riesgo operativo que subsisten sin acciones de mitigación oportuna; su lectura revela los errores cometidos en la ejecución de procesos, por falta de documentación de operaciones, elaboración de analíticos contables y conciliaciones.

#### **3.3.4. Analogía entre Instituciones Financieras Públicas Ecuatorianas**

Cada banco público tiene una ley orgánica particular, que diferencia su objetivo social, ámbito de acción, facultades y obligaciones legales; su planificación estratégica se enmarca en los objetivos y metas del plan del Gobierno de turno; el cliente objetivo de cada integrante difiere; su orientación en función del destino del crédito en el caso de la Corporación Financiera está enfocada como una Banca Pública Mixta (primero y segundo piso), en el caso del Banco del Estado (banca pública de primer piso), el Banco Ecuatoriano de la Vivienda (banca pública de segundo piso), y en el caso del Banco Nacional de Fomento (banca pública de primer piso), entre otras características propias que se señalan a continuación:

---

<sup>40</sup>(GREC: *Gobierno Corporativo (G)*..., Ibídem).



Fuente: Ecuador Calificación Global, Instituciones Financieras, BANK WATCHRATINGS S.A, Diciembre 2012  
Elaboración: El autor.

### 3.4. Modelos de Gobierno Corporativo en otras Instituciones Financieras Públicas Latinoamericanas

La Superintendencia Financiera de Colombia, manifiesta que el Gobierno Corporativo de las entidades financieras no es tan sólo un elemento importante para incrementar la productividad del sector, sino un factor determinante de control de los niveles de riesgo a que se encuentran expuestas las entidades financieras.

Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo fortalecen la adecuada administración de las entidades, disminuyen la existencia de conflictos entre las partes interesadas, mitigan los riesgos relacionados con la administración de la entidad, mejoran la capacidad para la toma de decisiones, reducen la necesidad de supervisión especializada por parte del Estado y mejoran la calificación de riesgo de las entidades, entre otros aspectos<sup>41</sup>.

En este contexto, desde la perspectiva de la banca Internacional se presenta una óptica general de los diferentes modelos de Gobiernos Corporativo y sus buenas prácticas que han sido implantadas a nivel internacional, basados en casos prácticos en diferentes países de Latinoamérica, así en la publicación “Gobierno Corporativo en Latinoamérica 2010 – 2011” se describe casos interesantes en la aplicación de éstas prácticas.

En los últimos años, las buenas prácticas de Gobierno Corporativo han sido un tema de gran interés para varias compañías y organizaciones del mundo entero, y América Latina no ha sido la excepción.

Organizaciones como el Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF según sus siglas en inglés), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Corporación Financiera Internacional (IFC, según sus siglas en inglés) se han encargado de diseminar conocimientos, crear capacidad en instituciones y desarrollar foros de discusión donde los reguladores analizan las políticas y estándares a seguir en la región.

Por su parte, algunas instituciones y compañías del sector privado han sabido acompañar esta evolución y han implementado prácticas de buen

---

<sup>41</sup>SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, “Manual, documento conceptual de Gobierno Corporativo”, Agosto 2010, Pág. 2 de 21.



Gobierno Corporativo, obteniendo beneficios en sus operaciones, reputación, sostenibilidad, sustentabilidad y economía<sup>42</sup>.

A continuación se presenta varias experiencias de la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en Latinoamérica:



**Año 2003**

Se crea el Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones (IAGO) con el propósito de difundir en forma orgánica entre la comunidad de negocios los principios del buen Gobierno Corporativo.

Fuente: CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL  
Gobierno Corporativo en Latinoamérica 2010 – 2011, Global Corporate Governance Forum  
Elaboración: El autor.

<sup>42</sup>CHAHER, Santiago, Encargado de la Secretaría General de IGCLA y consultor para el GCGF, “Gobierno Corporativo para Latinoamérica 2010 – 2011”, 31-oct.2011. Pág. VII.

<b>BOLIVIA</b>			
<b>Gobierno Corporativo</b>			
Ley N° 2427 que definió requisitos de Gobierno Corporativo aplicables únicamente a los directores y síndicos.	Ley N° 2427 se creó la Superintendencia de Empresas.	Leyes 2495, del 4 de agosto de 2003, y 3076, del 20 de julio de 2005, quedó establecido que esta Superintendencia formaba parte del Sistema de regulación Financiera (SIREFI).	Congreso de la República aprobó en grande el proyecto de ley sobre el "Gobierno de las Sociedades por Acciones".

### Gobierno Corporativo

Está dirigido a maximizar el valor de las participaciones en el capital social y convertirse en una ventaja competitiva para poder conseguir mejor y mayor inversión.

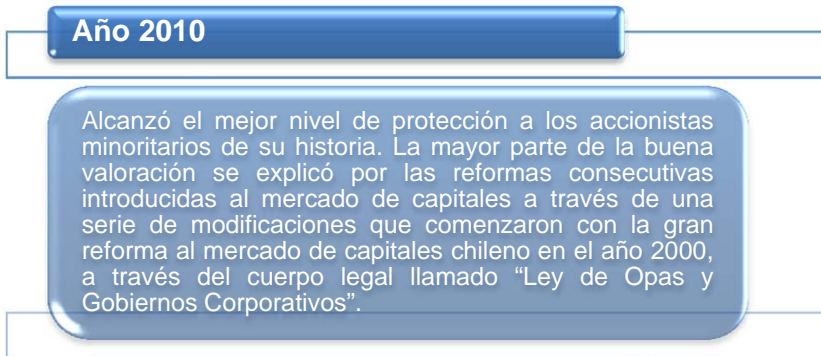
Fuente: CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL  
Gobierno Corporativo en Latinoamérica 2010 – 2011, Global Corporate Governace Forum  
Elaboración: El autor.

<b>BRASIL</b>			
<b>Gobierno Corporativo</b>			
Transparencia de la información revelada al mercado (incluyendo datos sobre la remuneración de directores y ejecutivos).	Incentivo a la participación activa de los accionistas en las asambleas.	Mejora de los informes contables y la consolidación de los deberes.	Responsabilidades de los directores y ejecutivos de la empresa.

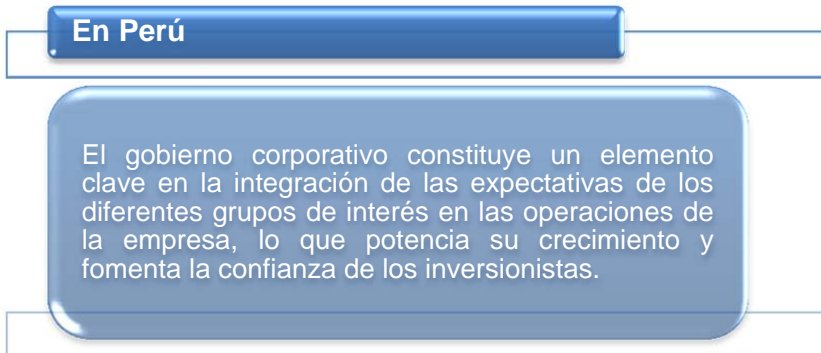
### Año 2010

Año fecundo para Brasil; tanto en el campo de la regulación como en el de la autorregulación se alcanzaron numerosos avances en la estructuración del gobierno corporativo brasileño: nuevos reglamentos, reformas de normas existentes, reglamentos y decisiones que sentaron jurisprudencia favoreciendo al mercado de capitales.

Fuente: CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL  
Gobierno Corporativo en Latinoamérica 2010 – 2011, Global Corporate Governace Forum  
Elaboración: El autor.



Fuente: CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL  
 Gobierno Corporativo en Latinoamérica 2010 – 2011, Global Corporate Governance Forum  
 Elaboración: El autor.



Fuente: CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL  
 Gobierno Corporativo en Latinoamérica 2010 – 2011, Global Corporate Governance Forum

Elaboración: El autor.

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGÍA Y DISEÑO DEL MODELO PROPIO PARA EVALUAR PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA CFN**

En el presente capítulo se presenta la metodología de investigación, misma que se fundamenta en la aplicación de una encuesta, así como el desarrollo y diseño del modelo para medir el cumplimiento de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en la Corporación Financiera Nacional durante el primer trimestre del 2013.

En este sentido se desarrolló un cuestionario, el cual se ha elaborado en base a los documentos de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas ASBA<sup>43</sup>, resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador; y, Ley Orgánica Corporación Financiera Nacional, éste cuestionario se aplicó a las estructuras de: dirección y gestión; de control, y mandos medios de la Institución. Posteriormente se presenta la propuesta de indicadores de control y seguimiento para evaluar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en la Institución.

#### **4.1. Tamaño de la muestra**

La encuesta es una técnica que permite recolectar, de forma sistemática, datos relacionados con una población o a una muestra de la población, a través de entrevistas personales u otros instrumentos para la obtención de datos (Festinger y Katz, 1993: 31).

En este sentido con la finalidad aplicar la encuesta a los funcionarios de la Corporación Financiera Nacional y así poder obtener información de primera mano relacionada a la situación del Gobierno Corporativo y su aplicación en la

---

<sup>43</sup>ASBA, *Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas*.

Institución, será necesario determinar el tamaño de la muestra<sup>44</sup>, mismo que se determinará mediante la aplicación de la siguiente fórmula estadística<sup>45</sup>:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

N: Tamaño de la población,

Z: Nivel de confianza,

p: Probabilidad de éxito,

q: Probabilidad de fracaso,

e: Error máximo,

***n: tamaño de la muestra.***

El tamaño de la población tomando en consideración que el estudio se lo realizará a nivel nacional es de 799 servidores públicos<sup>46</sup>; así aplicando la fórmula estadística para el cálculo del tamaño de la muestra<sup>47</sup> tenemos:

N: Tamaño de la población: 799 funcionarios

Z: Nivel de confianza: Z 95%; Z = 1.96

p: Probabilidad de éxito: 95%

q: Probabilidad de fracaso: 5%

---

<sup>44</sup>El tamaño de la muestra es el número de sujetos que componen la muestra extraída de una población.

<sup>45</sup>TORRES, Mariela, “*Tamaño de una muestra para una investigación de mercado*”, Universidad Rafael Landívar, Boletín Electrónico No. 02, Pág. 11.

<sup>46</sup>Número de servidores públicos de acuerdo a información proporcionada por el Área de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, Corporación Financiera Nacional Febrero del 2013.

<sup>47</sup>(TORRES, Mariela, *Ibíd.*).

e: Error máximo: 5%

$$n = \frac{799 \times 1.96^2 \times 0.95 \times 0.05}{0.05^2 \times (799 - 1) + 1.96^2 \times 0.95 \times 0.05}$$

$$n = \frac{145.8}{2.18} \mathbf{n = 67 \text{ servidores}}$$

Fuente: CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL  
Subgerencia Nacional de Talento Humano y Desarrollo Organizacional  
Oficina Principal Quito, Febrero del 2013.  
Elaboración: El autor.

De la fórmula anterior se desprende que se deberá realizar sesenta y siete (67) encuestas a nivel nacional; mediante una selección aleatoria equiprobable se escogió a los encuestados.

Después de haber determinado el tamaño de la muestra, se procedió a estructurar el cuestionario para la encuesta, mismo que incluye en forma de preguntas las recomendaciones que desde el punto de visto del autor del presente trabajo se deben evaluar en lo relacionado a Gobierno Corporativo; el cuestionario referido se detalla en el Anexo No. 03.

#### **4.2. Diseño y desarrollo de herramienta informática-modelo informático y aplicativo**

El modelo informático se ha desarrollado en Excel y consiste en el diseño de un evaluador que incluye las preguntas del cuestionario, así también, tomando como referencia los subcomponentes de la metodología GREC<sup>48</sup>, en lo que se refiere a Gobierno Corporativo; las preguntas se las ha dividido en cuatro (4) grupos aplicados al caso de la Corporación Financiera Nacional; se ha excluido del análisis el componente de la Calidad de los Accionistas, ya que la Corporación Financiera Nacional en su Ley Orgánica Art.1 establece que es

---

<sup>48</sup>(GREC: *Gobierno Corporativo (G)*..., Ibídem).

una institución financiera pública, autónoma, con personería jurídica y con duración indefinida; adicionalmente en su Art. 5 establece que el Directorio es la máxima autoridad<sup>49</sup>; con este antecedente los grupos que serán analizados se presentan a continuación:

1. Calidad de la Dirección y la Gerencia,
2. Estructura Organizacional,
3. Calidad de Ambiente de Control; y,
4. Calidad de Atención al Cliente.

#### 4.2.1. Descripción del modelo

En base a lo antes expuesto, dentro del modelo cada componente ha sido ponderado; así mismo cada recomendación tendrá una ponderación particular.

##### COMPONENTES DEL MODELO

<b>Calidad de la Dirección</b>	40% (cuarenta por ciento)
<b>Estructura Organizacional</b>	15% (quince por ciento)
<b>Calidad de Ambiente de Control</b>	30% (treinta por ciento)
<b>Calidad de Atención al Cliente</b>	15% (quince por ciento)

Elaboración: El autor.

Dentro del diseño del modelo, existe un campo que hace referencia al cumplimiento, mismo que deberá ser llenado por el evaluado y la puntuación será automática de acuerdo a la respuesta.

##### GRADO DE CUMPLIMIENTO Y PUNTUACIÓN

<b>SI</b>	Obtiene 100% CALIFICACIÓN MÁXIMA
<b>EN PROCESO</b>	Obtiene el 50% de la CALIFICACIÓN MÁXIMA
<b>NO</b>	Tendrá una CALIFICACIÓN CERO (0)
<b>NO CONOCE</b>	Tendrá una CALIFICACIÓN CERO (0)

Elaboración: El autor.

<sup>49</sup>CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL, *Ley Orgánica*, tomado de la web en <http://www.cfn.fin.ec>, marzo del 2013.



Adicionalmente, el modelo establece un cumplimiento parcial por cada componente y la suma de éstos determinará el nivel de cumplimiento global de las recomendaciones propuestas. En función de la calificación global se obtendrá una observación cualitativa del nivel de cumplimiento de acuerdo a los siguientes rangos:

RANGO	EVALUACIÓN	ESTRATEGIA DE SUPERVISIÓN	SEMÁFORO
>= 99%	OPTIMO	MONITOREO	
>=85; <99%	SATISFACTORIO	MONITOREO TRIMESTRAL	
>=70%; <85%	MODERADO	CRONOGRAMA DE REGULARIZACION	
>=50; <70	ESCASO - ALERTA	CRONOGRAMA DE VIGILANCIA	
<50	CUMPLIMIENTO DEFICIENTE	SANEAMIENTO	

Elaboración: El autor.

En cuanto al primer componente, éste tiene un peso del cuarenta por ciento (40%) y está relacionado a la *Calidad de la Dirección y la Gerencia*, las recomendaciones están dirigidas a evaluar: características idóneas de los miembros del directorio y la alta gerencia; mecanismos de difusión de información estratégica; formulación, seguimiento y evaluación de los planes institucionales; rendición de cuentas; cumplimiento de Ley Orgánica CFN.

Este componente tiene 17 recomendaciones mismas que tendrán máximo un valor de 2.35 en función del cumplimiento seleccionado.

	CUMPLIMIENTO	PUNTUACIÓN	MÁXIMO
<b>A. Calidad de la Dirección y la Gerencia</b>	40%		
1 ¿Existe la determinación de atribuciones y deberes del Directorio?	SI	2.35	2.35
2 ¿Existen requisitos mínimos para ser parte del Directorio y de la Alta Gerencia?	EN PROCESO	1.18	2.35
3 ¿El Directorio es la instancia que determina las actividades factibles por la Institución?	SI	2.35	2.35
4 ¿La Corporación Financiera Nacional cumple con lo establecido con el artículo 24 de su Ley, misma que referencia a realización de operaciones?	SI	2.35	2.35
5 ¿Cumple la Corporación Financiera Nacional con el límite establecido en su Ley "30% Patrimonio Técnico" en cuanto a su participación en el capital de otras entidades o sociedades?	SI	2.35	2.35
6 ¿Aprueba el Directorio el Plan Institucional, que incluye: Plan Estratégico, Operativo y Financiero?	SI	2.35	2.35
7 ¿Están establecidas claramente los metas institucionales para los diferentes periodos?	SI	2.35	2.35
8 ¿Aprueba y conoce el Directorio la evaluación al Plan Institucional, que incluye: Plan Estratégico, Operativo y Financiero?	SI	2.35	2.35
9 ¿Existen mecanismos formales para la divulgación de la información estratégica y políticas institucionales?	SI	2.35	2.35
10 ¿Se efectúa un seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos institucionales?	SI	2.35	2.35
11 ¿La Alta Gerencia efectúa mensualmente un recuento de cuentas?	SI	2.35	2.35
12 ¿Existe una metodología implementada en la Institución para hacer seguimiento a los planes aprobados?	NO CONOCE	-	2.35
13 ¿Existe un sistema de información que permite al Directorio tomar decisiones?	SI	2.35	2.35
14 ¿El Directorio efectúa reuniones periódicas?	SI	2.35	2.35
15 ¿Están determinadas las funciones y atribuciones del Gerente General?	SI	2.35	2.35
16 ¿Existe un política definida para el caso de la sucesión de la Gerencia?	NO	-	2.35
17 ¿Existe un listado de características idóneas para los miembros del Directorio y Alta Gerencia?	SI	2.35	2.35
<b>TOTAL A. Calidad de la Dirección y la Gerencia</b>		<b>34.12</b>	<b>40.00</b>
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>		<b>85%</b>	

Elaboración: El autor.

El segundo componente tiene un peso del quince por ciento (15%), se refiere a la *Estructura Organizacional*, donde se evaluará: funciones y responsabilidades de la organización; estructura formal para el análisis y gestión integral de riesgos; para la gestión de conflictos de intereses; además de normas y regulaciones que rigen a la Institución.

Este componente tiene 4 recomendaciones mismas que tendrán máximo un valor de 3.75 en función del cumplimiento seleccionado.

	CUMPLIMIENTO	PUNTUACIÓN	MÁXIMO
<b>B. Estructura Organizacional</b>	15%		
1 ¿Existe una estructura organizacional claramente definida con funciones y responsabilidades?	SI	3.75	3.75
2 ¿La Institución cuenta con una estructura formal para la gestión integral de riesgos?	SI	3.75	3.75
3 ¿Existe un procedimiento formal para la gestión de conflictos de intereses?	NO CONOCE	-	3.75
4 ¿Están establecidas las funciones para dar cumplimiento a las normas y regulaciones que rigen a la Institución?	SI	3.75	3.75
<b>TOTAL B. Estructura Organizacional</b>		<b>11.25</b>	<b>15.00</b>
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>		<b>75%</b>	

Elaboración: El autor.

El tercer componente tiene un peso del treinta por ciento (30%), está enfocado a la *Calidad del Ambiente de Control* busca determinar e identificar los siguientes elementos : sistemas de información para la gestión de riesgos y

control; planes de contingencia y continuidad; determinación de un área encargada del control interno (auditoría interna); auditor interno con carácter independiente con funciones y responsabilidades establecidas en la normativa; retroalimentación de informes por parte del auditor interno relevadas al ente de control y directorio de la Institución; estructura para el control de cumplimiento; código de ética o conducta; políticas de administración integral de riesgos; implementación de sistemas de información.

Este componente tiene 12 recomendaciones mismas que tendrán máximo un valor de 2.5 en función del cumplimiento seleccionado.

C. Calidad del Ambiente de Control		CUMPLIMIENTO	PUNTUACIÓN	MÁXIMO
		30%		
1	¿La Institución cuenta con sistemas de información para la gestión de riesgos y control?	NO CONOCE	-	2.50
2	¿La Institución cuenta con planes de contingencia y continuidad?	SI	2.50	2.50
3	¿La Corporación Financiera Nacional cuenta con un área de Auditoría Interna encargada del control interno de operaciones y cumplimiento de normativa?	SI	2.50	2.50
4	¿El Auditor Interno ejerce funciones con carácter independiente?	SI	2.50	2.50
5	¿El Auditor Interno presenta a la Superintendencia de Bancos y Seguros, Directorio y Gerente General de informes relativos al ejercicio de su cargo según normativa expedida por la SBS?	SI	2.50	2.50
6	¿Existe una estructura formal para el control de cumplimiento?	SI	2.50	2.50
7	¿Existe un código de ética que contenga los valores institucionales, los imperativos de conducta de los funcionarios y reglas claras sobre posibles conflictos de interés?	SI	2.50	2.50
8	¿Se define ampliamente el código de ética o conducta?	NO	-	2.50
9	¿La Corporación Financiera Nacional cuenta con políticas para la administración integral de riesgos?	SI	2.50	2.50
10	¿Se efectúa un monitoreo permanente al cumplimiento de normas, políticas y procedimientos?	NO CONOCE	-	2.50
11	¿Existe compromiso por parte del Directorio y la alta gerencia para cumplir con recomendaciones efectuadas por los órganos de control?	SI	2.50	2.50
12	¿La Corporación Financiera Nacional cuenta con sistemas contables de información?	SI	2.50	2.50
TOTAL C. Calidad del Ambiente de Control			22.50	30.00
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO			75%	

Elaboración: El autor.

El cuarto componente tiene un peso del quince por ciento (15%), mismo que está enfocado a la *Calidad de la Atención al Cliente* busca determinar e identificar los siguientes elementos tales como: normas de solvencia y prudencia financiera; normas de reserva y sigilo de funciones y operaciones; procedimientos y políticas formales para recepción y solución de reclamos de clientes; publicación a través de varios medios de sus tasas de interés, tarifas y gastos asociados a sus servicios y productos; servicio especializado para atención al cliente; control de cumplimiento de acceso y transparencia de

información pública; aplicación de la política “conozca a su cliente”; presentación anual de informes de gestión institucional.

Este componente tiene 8 recomendaciones mismas que tendrán máximo un valor de 1.88 en función del cumplimiento seleccionado.

	CUMPLIMIENTO	PUNTUACIÓN	MÁXIMO
<b>D. Calidad de la Atención al Cliente</b>	15%		
1 ¿La Institución se somete a las normas de solvencia y prudencia financiera establecidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero?	SI	1.88	1.88
2 ¿Se cumple con el requisito de reserva y sigilo de todas las actividades, ejercicio de funciones y operaciones realizadas?	SI	1.88	1.88
3 ¿La Corporación Financiera Nacional tiene formalmente establecidos procedimientos y políticas relacionados con la recepción y solución de reclamos de los clientes?	NO CONOCE	-	1.88
4 ¿La Corporación Financiera Nacional publica permanentemente a través de diferentes medios sus tasas de interés, tarifas y gastos asociados a los diferentes servicios y productos?	SI	1.88	1.88
5 ¿La Corporación Financiera Nacional cuenta con un servicio específico de atención al cliente?	SI	1.88	1.88
6 ¿La Corporación Financiera Nacional efectúa un control del cumplimiento a lo que dispone la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública?	NO CONOCE	-	1.88
7 ¿La Corporación Financiera Nacional ejecuta una efectiva aplicación de la política de “conozca a su cliente” en su mercado, en correspondencia?	SI	1.88	1.88
8 ¿La Administración presenta anualmente un informe de gestión institucional?	SI	1.88	1.88
<b>TOTAL D. Calidad de la Atención al Cliente</b>		<b>11.25</b>	<b>15.00</b>
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>		<b>75%</b>	

Elaboración: El autor.

#### 4.2.2. Procesamiento de información

De acuerdo a la encuesta aplicada a través del modelo diseñado para la Institución, a continuación se presenta el procesamiento de la información; adicionalmente en el Anexo No. 04 se describe a detalle la misma.

### 4.3. Resultados

#### 4.3.1. Global de la Institución

A continuación, se presenta el grado de cumplimiento global de la CFN, respecto a las recomendaciones incorporadas en el modelo:

COMPONENTE	MÁXIMO	VALOR OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
Calidad de la Dirección y la Gerencia	40%	35.2	88.0%
Estructura Organizacional	15%	11.4	75.9%
Calidad Ambiente de Control	30%	24.5	81.7%
Calidad Atención al Cliente	15%	14.0	93.0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>85.1</b>	<b>85.1%</b>

Elaboración: El autor.

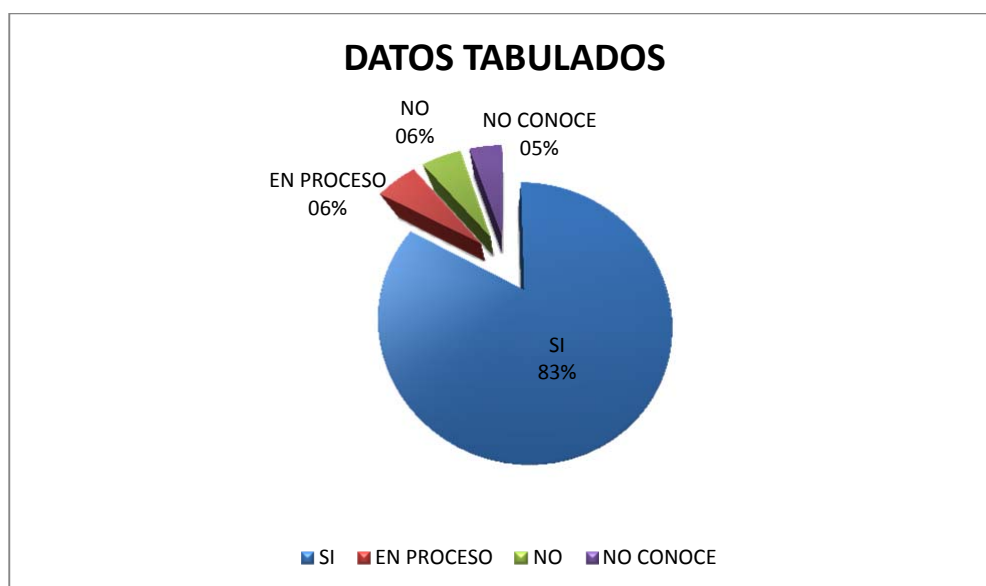
Como se puede observar en el cuadro anterior, en promedio el cumplimiento de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo Institucional se

encuentran en un 85.1% valor que de acuerdo a los rangos establecidos, refleja un nivel de “*cumplimiento satisfactorio*” de las recomendaciones recogidas en el cuestionario aplicado a través del modelo.

Este resultado básicamente ha sido influenciado por el componente de la *Calidad de la Dirección y la Gerencia* que obtuvo un cumplimiento de 88.0%; seguido por la *Calidad de Ambiente de Control*, donde en promedio la Institución se la calificó con un 81.7%; a continuación la *Estructura Organizacional*, donde la evaluación calificó a la Institución con un porcentaje de cumplimiento del 75.9%; y, finalmente la *Calidad de Atención al Cliente* que refleja un porcentaje promedio de cumplimiento del 93.0%.

#### 4.3.2. Datos Tabulados

Adicionalmente, en función de los datos tabulados se ha podido observar que el 5.0% de las recomendaciones NO SON CONOCIDAS por los encuestados; el 5.9% de éstas NO han sido implementadas; el 6.0% están EN PROCESO de implementación; y, el 83.1% SI se han implementado.



Elaboración: El autor.

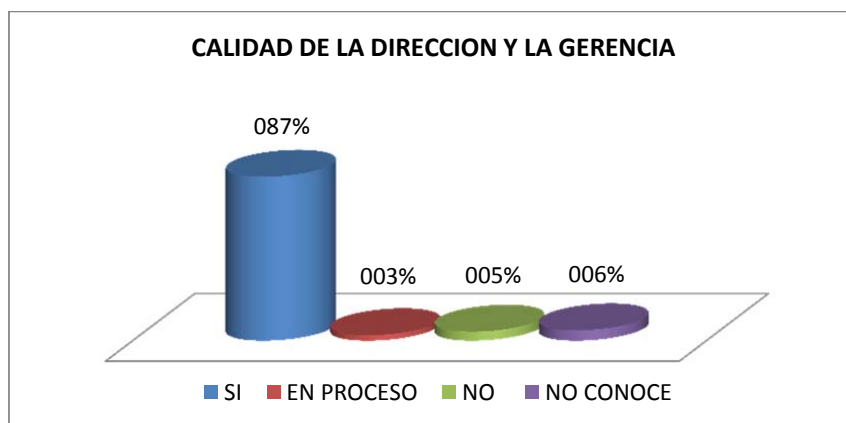
El detalle de la tabulación de datos se presenta en el Anexo No. 04.

### 4.3.3. Análisis resumido de la evaluación por componente

A continuación se presenta un análisis de la evaluación de cada componente.

#### 4.3.3.1. Calidad de la Dirección y la Gerencia

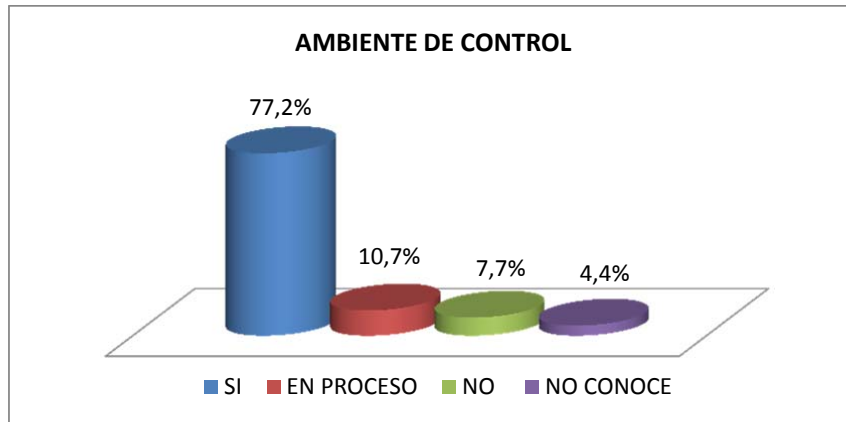
En función de las respuestas de los encuestados, se puede observar que el 5.5% de las recomendaciones se responden como NO CONOCIDAS; un 4.8% de las respuestas hacen referencia a la NO aplicación de las recomendaciones; un 2.9% determinan que las recomendaciones están EN PROCESO de implementación; y, un 86.7% afirman que SI se está cumpliendo lo recomendado en los temas relacionados a este componente.



Elaboración: El autor.

#### 4.3.3.2. Calidad de Ambiente de Control

En cuanto al componente de ambiente de control, se puede evidenciar que en general las recomendaciones NO SON CONOCIDAS un 4.4%; el 7.7% de las respuestas indican que las recomendaciones NO están implementadas; el 10.7% de las respuestas hacen referencia a que las recomendaciones están EN PROCESO de implementación; y, el 77.2% indican que SI se cumplen con las recomendaciones de este componente.



Elaboración: El autor.

#### 4.3.3.3. Estructura Organizacional

Este componente presenta los siguientes resultados: el 9.0% hace referencia que NO CONOCEN del tema; el 11.9% de las respuestas NO se cumplen; el 10.4% de las respuestas hacen referencia a recomendaciones EN PROCESO de implementación; y, el 68.7% consideran que SI se cumple a cabalidad las recomendaciones.

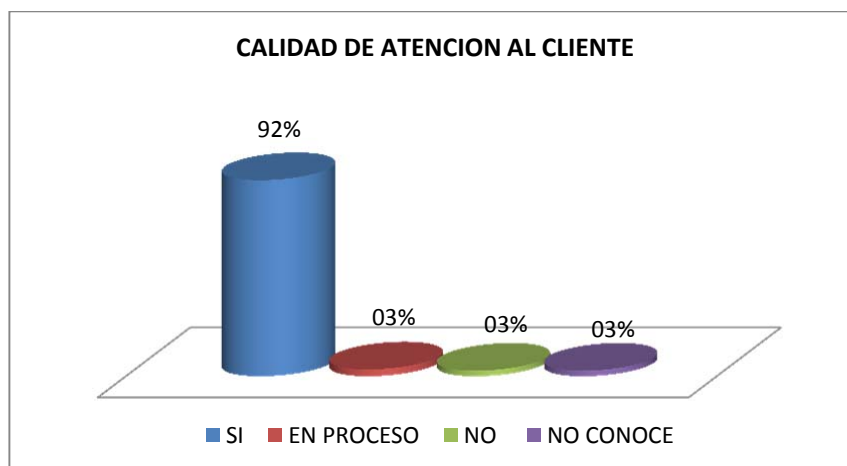


Elaboración: El autor.

#### 4.3.3.4. Calidad de la Atención al Cliente

Los resultados hacen referencia a que un 2.6% de las recomendaciones NO SON CONOCIDAS; el 2.6% menciona que NO se han implementado; el 3.2% indican que las recomendaciones se encuentran EN PROCESO de

implementación; y, el 91.6% dice que la Institución SI cumple con todas las recomendaciones.



Elaboración: El autor.

#### 4.4. Indicadores de control y seguimiento

A continuación se presenta el estado de la evaluación de las prácticas de Gobierno Corporativo de la Institución, en el período enero-marzo 2013:

COMPONENTE	% CUMPLIMIENTO	EVALUACIÓN	SEMÁFORO
Calidad de la Dirección y la Gerencia	88.0%	Satisfactorio	●
Estructura Organizacional	75.9%	Moderado	●
Calidad Ambiente de Control	81.7%	Moderado	●
Calidad Atención al Cliente	93.0%	Satisfactorio	●
<b>Total</b>	<b>85.1%</b>	<b>Satisfactorio</b>	●

Elaboración: El autor.

A través de este cuadro de control se pretende efectuar un seguimiento trimestral a las recomendaciones incorporadas en el modelo del presente trabajo, se busca anticipar y prevenir posibles problemas a futuro; y, gestionar en forma adecuada el riesgo asociado al incumplimiento de cada recomendación.



#### **4.5. Plan de acción de mejora - recomendaciones para la CFN**

Después de haber aplicado el modelo diseñado para la Institución, y del análisis efectuado para cada uno de los componentes evaluados; es necesario presentar el siguiente plan de acción donde se exponen las conclusiones y recomendaciones en función de resultados obtenidos, así:

##### **Conclusiones de la Investigación:**

- En promedio la Institución cumple en 85.1% las prácticas relacionadas con el Gobierno Corporativo, es decir tiene un cumplimiento "*Satisfactorio*"; lo cual refleja que sus riesgos están identificados, medidos y controlados.
- El componente relacionado con la Calidad de la Dirección y la Gerencia tiene un cumplimiento "*satisfactorio*" en relación a las recomendaciones (score del 88.0%);
- El componente de la Estructura Organizacional tiene un cumplimiento "*moderado*" (score del 75.9%);
- El componente de la Calidad de Ambiente de Control tiene un cumplimiento "*moderado*" (score del 81.7%);
- El componente de la Calidad Atención al Cliente tiene un cumplimiento "*satisfactorio*" (score del 93.0%);

##### **Recomendaciones de los resultados del modelo**

- En función del grado de cumplimiento global (85.1%) y de acuerdo a lo establecido por la presente metodología, la Institución requiere de un monitoreo trimestral de los incumplimientos encontrados, con la finalidad de regularizarlos y lograr que se mejore la calificación;

- Efectuar un programa de difusión permanente relacionado con todos los principios de Gobierno Corporativo, dirigido a los Mandos Medios y Altos de la Institución.
- Hacer un seguimiento a la implantación de las siguientes recomendaciones:

#### **Calidad de la Dirección y la Gerencia**

- ✓ Implementación de mecanismos formales para la divulgación de la información estratégica y políticas institucionales;
- ✓ Proceso de rendición de cuentas;
- ✓ Metodología para hacer seguimiento a los planes institucionales.

#### **Estructura Organizacional**

- ✓ Conformación de una estructura organizacional claramente definida con funciones y responsabilidades;
- ✓ Que exista una estructura formal para la gestión integral de riesgos;
- ✓ Que exista un procedimiento formal para la gestión de conflictos de intereses.

#### **Calidad de Ambiente de Control**

- ✓ Que se cuente con sistemas de información para la gestión de riesgos y control;
- ✓ Que se cuenta con planes de contingencia y continuidad.

#### **Calidad de Atención al Cliente**

- ✓ Que se cuente con un servicio específico de atención al cliente.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo, finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones alcanzadas después del análisis correspondiente durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

#### **CONCLUSIONES**

- La aplicación práctica del modelo basado en las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en la Corporación Financiera Nacional se constituye en una herramienta administrativa y de gestión para la toma de decisiones a Nivel Gerencial;
- Un adecuado Gobierno Corporativo contribuye de forma crucial al logro de los objetivos de estabilidad, seguridad y confianza; promoción y desarrollo de un mercado de valores; y protección del consumidor financiero;
- Disponer de una serie de indicadores de control y seguimiento que le permitan a la Institución determinar si va por el camino correcto e identificar con mayor precisión el cumplimiento de los objetivos propuestos de la organización;
- Aportar al proceso de supervisión interna con una alerta de cumplimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros;
- El Gobierno Corporativo sólo se alcanza a través de un diligente manejo de los riesgos y del cumplimiento normativo;

- El Gobierno Corporativo se centra en la estructura y procesos de la organización para asegurar el comportamiento corporativo ético, transparente y responsable;
- El GREC no es solo un sistema de calificación, es una forma de enfocar la supervisión; así el proceso de supervisión implica una mejora continua;
- Una sana práctica del Gobierno Corporativo es proveer información acerca de la manera en la cual la organización es conducida, su efectividad, su eficiencia, su sistema de valores, sus códigos de ética;
- Los atributos intrínsecos del Gobierno Corporativo deben estar impregnados en todos y cada uno de los documentos que hacen al funcionamiento interno de la organización;
- La estructura de toma de decisiones en lo que respecta al buen Gobierno Corporativo debe ser clara y las asignaciones de responsabilidades inequívocas.

## **RECOMENDACIONES**

- Este trabajo de investigación podrá ser una guía para aquellos profesionales y público en general que buscan un documento que explique de manera sencilla la metodología del modelo para evaluar las prácticas de Gobierno Corporativo en la Corporación Financiera Nacional;
- Las herramientas que componen las mejores prácticas de Gobierno Corporativo no pueden dejar de incluir a las Leyes Orgánicas, las políticas contables utilizadas para su reporte financiero, los procedimientos de

utilización de su presupuesto de gastos, las políticas de comunicación y la existencia de códigos de conducta para los miembros que los componen;

- Se aspira que este trabajo se convierta en un referente y se constituya en una guía académica para su implantación en otras empresas del sector público como privado con la finalidad de aplicar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en su cotidiano accionar.
- Establecer que el Área de Coordinación de Organismos de Control, sea la encargada de implementar éste modelo en la Corporación Financiera Nacional, con seguimiento trimestral y dar continuidad a las recomendaciones; y a su vez, proponer políticas para el adecuado cumplimiento de un Buen Gobierno Corporativo.

## BIBLIOGRAFÍA

- I FORO INTERNACIONAL DE REGULACIÓN E IMPACTO DEL SECTOR FINANCIERO PÚBLICO EN EL DESARROLLO SOCIO ECONÓMICO, Quito, Marzo 2012.
- BANK WATCHRATINGS S.A., *Banco del Estado, Ecuador Calificación Global*, Quito, tomado de la web [www.bankwatchratings.com](http://www.bankwatchratings.com), Diciembre de 2012.
- BANK WATCHRATINGS S.A., *Banco de la Vivienda, Ecuador Calificación Global*, Quito, tomado de la web [www.bankwatchratings.com](http://www.bankwatchratings.com), Diciembre de 2012.
- BANK WATCHRATINGS S.A., *Banco Nacional de Fomento, Ecuador Calificación Global*, Quito, tomado de la web [www.bankwatchratings.com](http://www.bankwatchratings.com), Diciembre de 2012.
- CARUANA, Jaime, *Gobierno Corporativo y Banca de Desarrollo*, ALIDE, Asamblea General, Paraguay 2011.
- COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA, *La mejora del Gobierno Corporativo en organizaciones bancarias*, Febrero 2006, Pág. 3.
- CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO -CAF-, *Programa de Gobierno Corporativo*, 19.01.2013, tomado de la web en <http://gc.caf.com/interna.asp>, Pág. 1.
- CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL, *Ley Orgánica*, tomado de la web en <http://www.cfn.fin.ec>, marzo del 2013.
- DELLOITE & TOUCH, *El Gobierno Corporativo como estrategia de crecimiento y toma de decisiones empresariales*, México año 2009, Pág. 1,2.

- EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS PUBLICAS DE DESARROLLO, Propuesta de un estudio, ALIDE XXXVII, Montevideo, Uruguay, Mayo 2007, Pág. 4.
- GARCÍA SOTO, María Gracia, Tesis Doctoral *El Gobierno Corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial*, Universidad de las Palmas, España, 2003.
- INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS INS, *Código de Gobierno Corporativo del Grupo Financiera INS*, Enero 2012, Pág. 24.
- LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA, *Casos de éxito en Gobierno Corporativo / Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo*, México, 2006. Estudio de casos de buenas prácticas de Gobierno Corporativo / IFC, OECD y Global Corporate.
- MONTOYA Keil, Roberto, *Gobierno Corporativo, Riesgo y cumplimiento en Bancos e Instituciones Financieras*, ALIDE Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo, Programa Ejecutivo Internacional de Gobierno Corporativo TEC de Monterrey, Noviembre 2012.
- SALVADOR, María, *Desarrollo oferta y demanda de prácticas de Gobierno Corporativo*, Bolsa de Valores de Quito – BID, Informe Final Ajustado, Quito Agosto 2007, Pág. 6.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, *Estándares Modernos de Supervisión*, tomado de la web en <http://www.sbs.gob.ec/practg>; marzo 2011.
- SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, *Manual, documento conceptual de Gobierno Corporativo*, Agosto 2010, Pág. 2 de 21.

# ANEXOS

---



## Anexo No. 01

<b>INDICADORES DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO</b>		
<b>INFORMACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO PUBLICO Y PARA DIFUNDIR A TRAVÉS DE LA PAGINA WEB INSTITUCIONAL Y REMITIR A LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS</b>		
<b>A</b>	<b>EXCLUSIVO PARA LAS INSTITUCIONES QUE MANTIENEN ASAMBLEA DE ACCIONISTAS (BEDE)</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>A. 1</b>	<b>CONFORMACIÓN DEL CAPITAL</b>	
A.1.1	Informe sobre la composición del capital de la entidad, distribución del capital o de las aportaciones. Revelación de las instituciones vinculadas.	Número de accionistas en los últimos tres (3) años.
A.1.2	Distribución del capital de los accionistas.	Distribución porcentual del capital.
<b>A.2</b>	<b>PARTICIPACIÓN EN LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS</b>	
A.2.1	Número de juntas generales de accionistas realizadas durante el año, incluyendo la siguiente información:	Número total de los delegados de las instituciones accionistas asistentes / Número total de los delegados de las instituciones accionistas de la entidad.
	Fecha de la junta (dd-mm-aa).	
	Tipo de junta o asamblea general ordinaria o extraordinaria.	
	Número total de los delegados de las instituciones accionistas asistentes.	Número de de los delegados de las instituciones accionistas que registraron su voto en la junta general frente al total de de los delegados de las instituciones accionistas de la entidad.
A.2.2	Gastos totales erogados por junta general.- Es la totalidad de gastos erogados para la celebración de cada junta general, incluyendo cualquier tipo de gasto realizado (publicidad, logística y otros).	Promedio de los gastos erogados para la realización de la junta por cada delegado de las instituciones accionistas asistentes.
A.2.3	Permanencia de los accionistas	Tiempo promedio de permanencia de los accionistas frente al tiempo para el cual fueron elegidos si lo hubiere.

A.2.4	Participación de los accionistas en decisiones adoptadas por la junta general sobre la política de remuneraciones.	Número total de los delegados de las instituciones accionistas que aprobaron tales políticas / Número total de delegados de las instituciones accionistas de la entidad.
	Fecha de la junta general en la que se adoptaron las decisiones (dd-mm-aa).	
	Número total de delegados de las instituciones accionistas asistentes.	
A.2.5	Participación de los delegados de las instituciones accionistas en decisiones adoptadas en junta general de accionistas sobre la política que tratará conflictos de interés.	Número total de los delegados de las instituciones accionistas que aprobaron tales políticas / Número total de delegados de las instituciones accionistas de la entidad.
	Fecha de la junta general en la que se adoptaron las decisiones (dd-mm-aa).	
	Número total de delegados de las instituciones accionistas asistentes.	
<b>B</b>	<b>INFORMACIÓN DEL DIRECTORIO</b>	
<b>B.1</b>	<b>CONFORMACIÓN DEL DIRECTORIO</b>	
B. 1.1	Características y rotación de los miembros del directorio	Tiempo promedio de permanencia como miembros del directorio que se encuentra en funciones a la fecha de presentar la información.
B.1.2		Composición de los miembros de directorio por género
B. 1.3		Nivel de rotación.- Corresponde al tiempo promedio en años, durante los últimos cinco (5) años, que un directivo permanece como miembro del directorio. Para el efecto se determina la rotación promedio en años, de todos los directivos que han formado parte del directorio durante los últimos cinco (5) años
B. 1.4		Número de miembros del directorio que tienen educación relacionada con administración, economía, finanzas o leyes.
B. 1.5		Tiempo promedio de permanencia de cada miembro del directorio en cada comité.

<b>B. 2</b>	<b>PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO EN LOS COMITÉS: AUDITORÍA, RIESGOS, CUMPLIMIENTO Y ÉTICA</b>	
B. 2.1	Funcionamiento de los comités.	Número de sesiones durante el año de cada comité
B. 2.2	Comité de auditoría.	Número de sesiones durante el año y asistentes a cada sesión.
B. 2.3	Comité de riesgos.	Número de sesiones durante el año y asistentes a cada sesión.
B. 2.4	Comité de cumplimiento.	Número de sesiones durante el año y asistentes a cada sesión
B. 2.5	Comité de ética.	Número de sesiones durante el año y asistentes a cada sesión.
<b>B.3</b>	<b>FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL</b>	
	Sistemas de promoción de la capacidad de los miembros del directorio.	Participación de los miembros del directorio en procesos de capacitación.
B.3.1		Participación de los miembros del directorio en procesos de capacitación promocionados por la entidad. Número de horas de capacitación en el año Número de miembros del directorio asistentes en cada evento
<b>C</b>	<b>INFORMACIÓN SOBRE EL DIRECTORIO</b>	
<b>C.1</b>	<b>FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO</b>	
C.1.1	Información cuantitativa sobre el funcionamiento del directorio	Número total de reuniones del directorio realizadas en el año.
C.1.2		Número de miembros del directorio que asistieron a cada reunión.
		Número de veces que el directorio debió suspender la reunión por falta de quórum
C.1.3	Participación en el comité de ética.	Número de casos reportados y número de casos resueltos por el comité de ética.
	Participación en la definición y cumplimiento de la administración integral de riesgos	Número de observaciones planteadas por el directorio a la administración integral de riesgos.
<b>C.2</b>	<b>NIVEL DE GASTOS INVERTIDOS EN EL DIRECTORIO</b>	
C.2.1	Gasto total anual del directorio.- Corresponden a los gastos causados por los miembros del directorio en el período	Gasto promedio de las reuniones realizadas por el directorio en el período correspondiente al gasto: Monto del gasto

	analizado. Se incluirá también gastos de capacitación, movilización u otros conceptos.	efectuado / número de reuniones realizadas.
C.2.2		Gasto promedio causado por los miembros del directorio que asisten a las reuniones. Monto de gastos efectuados / número de miembros asistentes a las reuniones.
C.2.3		Monto de inversión en cursos de capacitación a los miembros del directorio / frente a número de miembros del directorio. Monto de inversión en los cursos de capacitación frente al total de gastos operativos de la entidad.
<b>C.3</b>	<b>USUARIOS DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS</b> <b>(aplicable a las instituciones que realicen operaciones de primer piso)</b>	
C.3.1	Información sobre estadísticas de consultas y reclamos presentados por los usuarios de los servicios financieros. Casos resueltos por la propia entidad y casos presentados a resolución de la Superintendencia de Bancos y Seguros.	Número de casos resueltos / Número de casos presentados.
C.3.2		Número de casos presentados a la Superintendencia de Bancos y Seguros / Número de casos presentados a la entidad.
C.3.3	Incorporación de clientes nuevos.	Número de clientes nuevos incorporados cada año. Número de proyectos nuevos financiados cada año.
C.3.4	Salida de clientes.	Número de clientes que se retiran cada año.
<b>D</b>	<b>INFORMACIÓN SOBRE EL EQUIPO GERENCIAL</b>	
<b>D.1</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO GERENCIAL</b>	
	Información del equipo gerencial de las instituciones controladas.- Para el efecto se consideran como miembros del equipo gerencial, al gerente general,	

	administrador principal o representante legal y a los niveles jerárquicos calificados como superior en el manual de funciones u organigrama de la entidad.	
D.1.1	Todos los indicadores se formularan sobre cada nivel jerárquico.	Tiempo de servicio en la entidad.
D.1.2		Tiempo promedio de permanencia del equipo gerencial en esas funciones asignadas.
D.1.3		Participación en el equipo gerencial por género.
D.1.4		Clasificación del equipo gerencial por nivel de estudios: secundaria, superior, post grado.
<b>E</b>	<b>INFORMACIÓN LABORAL</b>	
<b>E.1</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPLEADOS DE LA ENTIDAD</b>	
E.1.1	Características de los empleados de la entidad.	Número de empleados de la entidad en los últimos tres (3) años, clasificados por género.
E.1.2		Número de empleados de la entidad clasificados por nivel de educación, para los tres (3) años. Niveles de educación: primaria, secundaria, superior, post grado.
E.1.3		Número de empleados relacionados directamente con operaciones de captación y crédito, en los últimos tres (3) años.
E.1.4		Clasificación de los empleados por su permanencia: menos de un año; de 1 a 3 años; más de 3 a 5 años; más de 5 años.
E.1.5		Salidas de personal en cada uno de los tres (3) últimos años.
<b>E.2</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	
E.2.1	Programas de capacitación.	Valor de la inversión en capacitación (Para cada uno de los tres (3) últimos años).
E.2.2		Número de programas de capacitación emprendidos por la entidad en cada

		año.
E.2.3		Número de asistentes a los programas de capacitación / Número de empleados de la entidad en cada año.

## Anexo No. 02

<p><b>INFORMACIÓN BÁSICA QUE DEBE CONTENER EL INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS A LAS PARTES RELACIONADAS</b></p> <p><b>INFORMACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO PUBLICO QUE DEBE INCORPORARSE EN LOS INFORMES DE RENDICIÓN DE CUENTAS</b></p>
---

A	EXCLUSIVO PARA LAS INSTITUCIONES QUE MANTIENEN ASAMBLEA DE ACCIONISTAS (BEDE)	INDICADOR
<b>A. 1</b>	<b>CONFORMACIÓN DEL CAPITAL</b>	
A.1.1	Informe sobre la composición del capital de la entidad, distribución del capital o de las aportaciones. Revelación de las instituciones vinculadas.	Número de accionistas o asociados según correspondan en los últimos tres (3) años.
A.1.2	Distribución del capital de los accionistas.	Distribución porcentual del capital
<b>A.2</b>	<b>PARTICIPACIÓN EN LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS</b>	
A.2.1	Número de juntas generales de accionistas realizadas durante el año, incluyendo la siguiente información:	Número total de los accionistas asistentes / Número total de accionistas de la entidad.
	Fecha de la junta (dd-mm-aa).	
	Tipo de junta o asamblea general ordinaria o extraordinaria.	
	Número total de los accionistas asistentes.	Número de accionistas que registraron su voto en la junta general frente al total de accionistas de la entidad.
A.2.2	Gastos totales erogados por junta general.- Es la totalidad de gastos erogados para la celebración de cada junta general, incluyendo cualquier tipo de gasto realizado (publicidad, logística y otros).	Promedio de los gastos erogados para la realización de la junta por cada accionista asistente.
A.2.4	Participación de los accionistas en decisiones adoptadas por la junta general sobre la política de remuneraciones.	Número total de los accionistas que aprobaron tales políticas / Número total de accionistas de la entidad.

	Fecha de la junta general en la que se adoptaron las decisiones (dd-mm-aa).	
	Número total de accionistas asistentes.	
A.2.5	Participación de los accionistas en decisiones adoptadas en junta general de accionistas sobre la política que tratará conflictos de interés.	Número total de los accionistas que aprobaron tales políticas / Número total de accionistas de la entidad.
	Fecha de la junta general en la que se adoptaron las decisiones (dd-mm-aa).	
	Número total de accionistas asistentes.	
<b>A.3</b>	<b>ESTABLECIMIENTO DE MECANISMO PARA DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN A LOS ACCIONISTAS O PARTES RELACIONADAS</b>	
A.3.1	Mecanismos de difusión implementados por la organización para ofrecer la información y generar consultas sobre tal información.	Número de accionistas que accedieron a la información.
A.3.2	Sistemas de promoción de la capacidad de los accionistas y nivel de participación.	Nivel de educación de los accionistas; oferta de cursos para elevar nivel educacional.
A.3.3	Cursos de capacitación a los accionistas o asociados sobre temas relacionados con el logro de un buen entendimiento de los temas hacer analizados, a fin de elevar la calidad de la participación. Número de cursos;	Número de accionistas que participaron en los cursos ofrecidos.
A.3.4	Promulgación de principios de tolerancia, pragmatismo, cooperación y compromiso para evitar conflictos de interés y pugnas de poder.	Resumen ejecutivo sobre los principios que rigen la organización orientados a evitar conflictos de interés y pugnas de poder.
<b>B</b>	<b>INFORMACIÓN DEL DIRECTORIO</b>	
<b>B.1.</b>	<b>REVELACIÓN DE LOS ASUNTOS MATERIALES DE LA CONDICIÓN DE LA ENTIDAD FINANCIERA, NIVELES DE RIESGO Y POLÍTICAS DE IMPACTO EN LA ESTRATEGIA, POR PARTE DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO</b>	
B.1.1	Informe por parte del directorio, ante la junta de referentes a los siguientes aspectos:	
	Cumplimiento de los objetivos estratégicos; de las posiciones de riesgo asumidas por la entidad en los diferentes tipos de riesgos, (mapa institucional de riesgo); y, de las	Presentación del informe.



	acciones de control recomendadas para minimizar tales riesgos.	
	Efectividad del ambiente de control y los temas representativos enunciados por las instancias de la organización encargadas de su evaluación: auditor interno, auditoría externa, comité de auditoría, comité de cumplimiento y comité de administración integral de riesgos.	Presentación del informe.
	Determinación y resolución de los conflictos de interés presentados entre los delegados de las instituciones accionistas, los hubiere miembros del directorio, así como de los administradores.	Presentación del informe.
	La política de transparencia y su ejecución en relación al usuario de servicios financieros y las estadísticas de reclamos y consultas realizadas por los clientes, aquellas resueltas por la institución o las que hubiere tomado conocimiento el organismo de control. (Exclusivamente para las entidades que realicen operaciones de primer piso)	Presentación del informe.
	Los lineamientos y aplicación del código de ética vigente y las políticas tendientes a mitigar los conflictos de interés, adicionalmente los casos presentados ante el conocimiento del comité de ética y su resolución.	Presentación del informe.
B.1.2	Estadísticas del funcionamiento de los comités de auditoría, cumplimiento, riesgos, ética y retribuciones e indicadores de desempeño.	Número de sesiones durante el año y asistentes a cada sesión.
B.1.3	Características y rotación de los miembros del directorio	Tiempo promedio de permanencia como miembros del directorio que se encuentra en funciones a la fecha de presentar la información.
		Composición de los miembros de directorio por género
		Nivel de rotación.- Corresponde al

		tiempo promedio en años, durante los últimos cinco (5) años, que un directivo permanece como miembro del directorio. Para el efecto se determina la rotación promedio en años, de todos los directivos que han formado parte del directorio durante los últimos cinco (5) años.
		Número de miembros del directorio que tienen educación relacionada con administración, economía, finanzas o leyes.
		Tiempo promedio de permanencia de cada miembro del directorio en cada comité.
<b>B.2</b>	<b>PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO O EN LOS COMITÉS: AUDITORÍA, RIESGOS, CUMPLIMIENTO Y ÉTICA</b>	
B.2.1	Funcionamiento de los comités.	Número de sesiones durante el año de cada comité
B.2.2	Comité de auditoría.	Número de sesiones durante el año y asistentes a cada sesión.
B.2.3	Comité de riesgos.	Número de sesiones durante el año y asistentes a cada sesión.
B.2.4	Comité de cumplimiento	Número de sesiones durante el año y asistentes a cada sesión.
B.2.5	Comité de ética.	Número de sesiones durante el año y asistentes a cada sesión.
<b>B.3.</b>	<b>FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL</b>	
B.3.1	Comentarios sobre los sistemas de promoción de la capacidad de los miembros del directorio.	Presentación del informe.
B.3.2	Estadísticas de participación en los programas de capacitación.	Participación de los miembros del directorio en procesos de capacitación promovidos por la entidad.
		Número de horas de capacitación en el año Número de accionistas asistentes en cada evento.
<b>B.4</b>	<b>NIVEL DE GASTOS INVERTIDOS EN EL DIRECTORIO</b>	
B.4.1	Gasto total anual del directorio.-	Gasto promedio de las reuniones

	Corresponde a los gastos causados por los miembros del directorio en el período analizado. Se incluirá también gastos de capacitación, movilización u otros conceptos.	realizadas por el directorio en el período correspondiente al gasto: Monto del gasto efectuado / Número de reuniones realizadas.
		Gasto promedio causado por los miembros del directorio que asisten a las reuniones. Monto de gastos efectuados / Número de miembros asistentes a las reuniones.
		Monto de inversión en cursos de capacitación a los miembros del directorio / Número de miembros del directorio. Monto de inversión en los cursos de capacitación / Total de ingresos alcanzados por la entidad.
<b>C</b>	<b>INFORMACIÓN SOBRE EL EQUIPO GERENCIAL</b>	
<b>C.1</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO GERENCIAL</b>	
	Información del equipo gerencial de las instituciones controladas. Para el efecto se consideran como miembros del equipo gerencial, al gerente general, administrador principal o representante legal y a los niveles jerárquicos calificados como superior en el manual de funciones u organigrama de la entidad.	
C.1.1	Todos los indicadores se formularan sobre cada nivel jerárquico.	Tiempo de servicio en la entidad.
C.1.2		Tiempo promedio de permanencia del equipo gerencial en esas funciones asignadas.
C.1.3		Participación en el equipo gerencial por género.
C.1.4		Clasificación del equipo gerencial por nivel de estudios: secundaria, superior, post grado.
<b>D.</b>	<b>INFORMACIÓN LABORAL</b>	
<b>D.1</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPLEADOS DE LA ENTIDAD</b>	
D.1.1	Características de los empleados de la entidad.	Número de empleados de la entidad últimos tres (3) años, clasificados por

		género.
D.1.2		Número de empleados de la entidad clasificados por nivel de educación, para los tres (3) años. Niveles de educación: primaria, secundaria, superior, post grado.
D.1.3		Número de empleados relacionados directamente con operaciones de captación y crédito, en los últimos tres (3) años.
D.1.4		Clasificación de los empleados por su permanencia: menos de un año; de 1 a 3 años; más de 3 a 5 años; más de 5 años.
D.1.5		Salidas de personal en cada uno de los tres (3) últimos años.
<b>D.2</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	
D.2.1	Programas de capacitación.	Valor de la inversión en capacitación (Para cada uno de los tres (3) últimos años).
D.2.2		Número de programas de capacitación emprendidos por la entidad en el año.
D.2.3		Número de asistentes a los programas de capacitación / Número de empleados.”

COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE EN EL REGISTRO OFICIAL.- Dada en la Superintendencia de Bancos y Seguros, en Quito, Distrito Metropolitano, el veintidós de enero del dos mil trece.

f.) Ab. Ligia Cobo Ortiz, Presidenta de la Junta Bancaria (S).

## Anexo No. 03

### EVALUACIÓN PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL

	CUMPLIMIENTO	PUNTUACIÓN	MÁXIMO
<b>A. Calidad de la Dirección y la Gerencia</b> 40%			
1 ¿Existe la determinación de atribuciones y deberes del Directorio?	SI	2,35	2,35
2 ¿Existen requisitos mínimos para ser parte del Directorio y de la Alta Gerencia?	SI	2,35	2,35
3 ¿El Directorio es la instancia que determina las actividades financiadas por la Institución?	SI	2,35	2,35
4 ¿La Corporación Financiera Nacional cumple con lo estipulado con el artículo 24 de su Ley, misma que referencia a realización de operaciones?	SI	2,35	2,35
5 ¿Cumple la Corporación Financiera Nacional con el límite establecido en su Ley "30% Patrimonio Técnico" en cuanto a su participación en el capital de otras entidades o sociedades?	NO CONOCE	-	2,35
6 ¿Aprueba el Directorio el Plan Institucional, que incluye: Plan Estratégico, Operativo y Financiero?	SI	2,35	2,35
7 ¿Están establecidas claramente las metas institucionales para los diferentes periodos?	SI	2,35	2,35
8 ¿Aprueba y conoce el Directorio la evaluación al Plan Institucional, que incluye: Plan Estratégico, Operativo y Financiero?	SI	2,35	2,35
9 ¿Existen mecanismos formales para la divulgación de la información estratégica y políticas institucionales?	SI	2,35	2,35
10 ¿Se efectúa un seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos institucionales?	SI	2,35	2,35
11 ¿La Alta Gerencia efectúa anualmente su rendición de cuentas?	SI	2,35	2,35
12 ¿Existe una metodología implementada en la Institución para hacer seguimiento a los planes aprobados?	SI	2,35	2,35
13 ¿Existe un sistema de información que permita al Directorio tomar decisiones?	SI	2,35	2,35
14 ¿El Directorio efectúa reuniones periódicas?	SI	2,35	2,35
15 ¿Están determinadas las funciones y atribuciones del Gerente General?	SI	2,35	2,35
16 ¿Existe una política definida para el caso de la sucesión de la Gerencia?	SI	2,35	2,35
17 ¿Existe un listado de características idóneas para los miembros del Directorio y Alta Gerencia?	NO CONOCE	-	2,35
<b>TOTAL A. Calidad de la Dirección y la Gerencia</b>		<b>35,29</b>	<b>40,00</b>
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>		<b>88%</b>	
<b>B. Estructura Organizacional</b> 15%			
1 ¿Existe una estructura organizacional claramente definida con funciones y responsabilidades?	SI	3,75	3,75
2 ¿La Institución cuenta con una estructura formal para la gestión integral de riesgos?	SI	3,75	3,75
3 ¿Existe un procedimiento formal para la gestión de conflictos de intereses?	SI	3,75	3,75
4 ¿Están establecidas las funciones para dar cumplimiento a las normas y regulaciones que rigen a la Institución?	SI	3,75	3,75
<b>TOTAL B. Estructura Organizacional</b>		<b>15,00</b>	<b>15,00</b>
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>		<b>100%</b>	
<b>C. Calidad del Ambiente de Control</b> 30%			
1 ¿La Institución cuenta con sistemas de información para la gestión de riesgos y control?	SI	2,50	2,50
2 ¿La Institución cuenta con planes de contingencia y continuidad?	SI	2,50	2,50
3 ¿La Corporación Financiera Nacional cuenta con un área de Auditoría Interna encargada del control interno de operaciones y cumplimiento de normativa?	SI	2,50	2,50
4 ¿El Auditor Interno ejerce funciones con carácter independiente?	SI	2,50	2,50
5 ¿El Auditor Interno presenta a la Superintendencia de Bancos y Seguros, Directorio y Gerente General de Informes relativos al ejercicio de su cargo según normativa expedida por la SBS?	SI	2,50	2,50
6 ¿Existe una estructura formal para el control de cumplimiento?	SI	2,50	2,50
7 ¿Existe un código de ética que contenga los valores institucionales, los imperativos de conducta de los funcionarios y reglas claras sobre posibles conflictos de interés?	SI	2,50	2,50
8 ¿Se difunde ampliamente el código de ética o conducta?	NO	-	2,50
9 ¿La Corporación Financiera Nacional cuenta con políticas para la administración integral de riesgos?	SI	2,50	2,50
10 ¿Se efectúa un monitoreo permanente al cumplimiento de normas, políticas y procedimientos?	SI	2,50	2,50
11 ¿Existe compromiso por parte del Directorio y la alta gerencia para cumplir con recomendaciones efectuadas por los órganos de control?	SI	2,50	2,50
12 ¿La Corporación Financiera Nacional cuenta con sistemas confiables de información?	SI	2,50	2,50
<b>TOTAL C. Calidad del Ambiente de Control</b>		<b>27,50</b>	<b>30,00</b>
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>		<b>92%</b>	
<b>D. Calidad de la Atención al Cliente</b> 15%			
1 ¿La Institución se somete a las normas de solvencia y prudencia financiera establecidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero?	SI	1,88	1,88
2 ¿Se cumple con el requisito de reserva y sigilo de todas las actividades, ejercicio de funciones y operaciones realizadas?	SI	1,88	1,88
3 ¿La Corporación Financiera Nacional tiene formalmente establecidos procedimientos y políticas relacionados con la recepción y solución de reclamos de los clientes?	SI	1,875	1,88
4 ¿La Corporación Financiera Nacional publica permanentemente a través de diferentes medios sus tasas de interés, tarifas y gastos asociados a los diferentes servicios y productos?	SI	1,88	1,88
5 ¿La Corporación Financiera Nacional cuenta con un servicio específico de atención al cliente?	SI	1,88	1,88
6 ¿La Corporación Financiera Nacional efectúa un control del cumplimiento a lo que dispone la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública?	SI	1,88	1,88
7 ¿La Corporación Financiera Nacional ejecuta una efectiva aplicación de la política de "conozca a su cliente" su mercado, su corresponsal?	SI	1,88	1,88
8 ¿La Administración presenta anualmente su informe de gestión institucional?	SI	1,8750	1,88
<b>TOTAL D. Calidad de la Atención al Cliente</b>		<b>15,00</b>	<b>15,00</b>
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>		<b>100%</b>	
<b>CUMPLIMIENTO TOTAL</b>		<b>92,79 %</b>	<b>100,00</b>

OBSERVACIÓN:

SATISFACTORIO

Elaborado por: El autor  
Quito, Ecuador

## Anexo No. 04

### CALIDAD DE LA DIRECCION Y LA GERENCIA

#### PREGUNTA 1

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	66	98,51%
EN PROCESO	2	0	0,00%
NO	3	1	1,49%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

#### PREGUNTA 2

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	65	97,01%
EN PROCESO	2	0	0,00%
NO	3	2	2,99%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

#### PREGUNTA 3

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	63	94,03%
EN PROCESO	2	0	0,00%
NO	3	0	0,00%
NO CONOCE	4	4	5,97%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

#### PREGUNTA 4

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	58	86,57%
EN PROCESO	2	1	1,49%
NO	3	1	1,49%
NO CONOCE	4	7	10,45%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

#### PREGUNTA 5

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	53	79,10%
EN PROCESO	2	1	1,49%
NO	3	5	7,46%
NO CONOCE	4	8	11,94%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

#### PREGUNTA 6

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	66	98,51%
EN PROCESO	2	1	1,49%
NO	3	0	0,00%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

#### PREGUNTA 7

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	65	97,01%
EN PROCESO	2	0	0,00%
NO	3	2	2,99%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

#### PREGUNTA 8

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	62	92,54%
EN PROCESO	2	2	2,99%
NO	3	3	4,48%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

#### PREGUNTA 9

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	48	71,64%
EN PROCESO	2	8	11,94%
NO	3	11	16,42%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

#### PREGUNTA 10

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	63	94,03%
EN PROCESO	2	1	1,49%
NO	3	3	4,48%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

#### PREGUNTA 11

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	61	91,04%
EN PROCESO	2	4	5,97%
NO	3	2	2,99%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

#### PREGUNTA 12

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	46	68,66%
EN PROCESO	2	7	10,45%
NO	3	0	0,00%
NO CONOCE	4	14	20,90%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

#### PREGUNTA 13

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	55	82,09%
EN PROCESO	2	1	1,49%
NO	3	5	7,46%
NO CONOCE	4	6	8,96%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

#### PREGUNTA 14

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	65	97,01%
EN PROCESO	2	0	0,00%
NO	3	2	2,99%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

#### PREGUNTA 15

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	64	95,52%
EN PROCESO	2	0	0,00%
NO	3	3	4,48%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

#### PREGUNTA 16

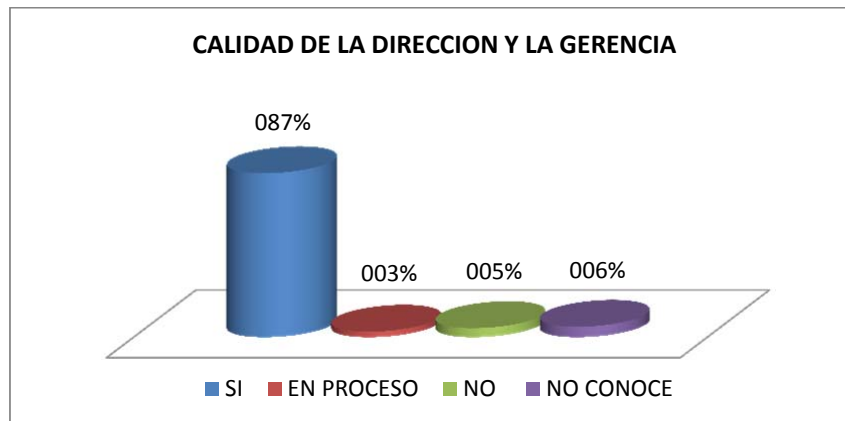
Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	48	71,64%
EN PROCESO	2	0	0,00%
NO	3	5	7,46%
NO CONOCE	4	14	20,90%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

#### PREGUNTA 17

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	40	59,70%
EN PROCESO	2	7	10,45%
NO	3	10	14,93%
NO CONOCE	4	10	14,93%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

#### TOTAL

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	988	86,7%
EN PROCESO	2	33	2,9%
NO	3	55	4,8%
NO CONOCE	4	63	5,5%
<b>TOTAL</b>		<b>1139</b>	<b>100,00%</b>



**AMBIENTE DE CONTROL**

**PREGUNTA 1**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	38	56,72%
EN PROCESO	2	6	8,96%
NO	3	5	7,46%
NO CONOCE	4	18	26,87%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**PREGUNTA 7**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	66	98,51%
EN PROCESO	2	1	1,49%
NO	3	0	0,00%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**TOTAL**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	621	77,2%
EN PROCESO	2	86	10,7%
NO	3	62	7,7%
NO CONOCE	4	35	4,4%
<b>TOTAL</b>		<b>804</b>	<b>100,00%</b>

**PREGUNTA 2**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	48	71,64%
EN PROCESO	2	10	14,93%
NO	3	9	13,43%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**PREGUNTA 8**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	42	62,69%
EN PROCESO	2	12	17,91%
NO	3	13	19,40%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**PREGUNTA 3**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	62	92,54%
EN PROCESO	2	4	5,97%
NO	3	1	1,49%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**PREGUNTA 9**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	38	56,72%
EN PROCESO	2	16	23,88%
NO	3	9	13,43%
NO CONOCE	4	4	5,97%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**PREGUNTA 4**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	65	97,01%
EN PROCESO	2	0	0,00%
NO	3	2	2,99%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**PREGUNTA 10**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	45	67,16%
EN PROCESO	2	9	13,43%
NO	3	9	13,43%
NO CONOCE	4	4	5,97%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**PREGUNTA 5**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	58	86,57%
EN PROCESO	2	0	0,00%
NO	3	0	0,00%
NO CONOCE	4	9	13,43%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**PREGUNTA 11**

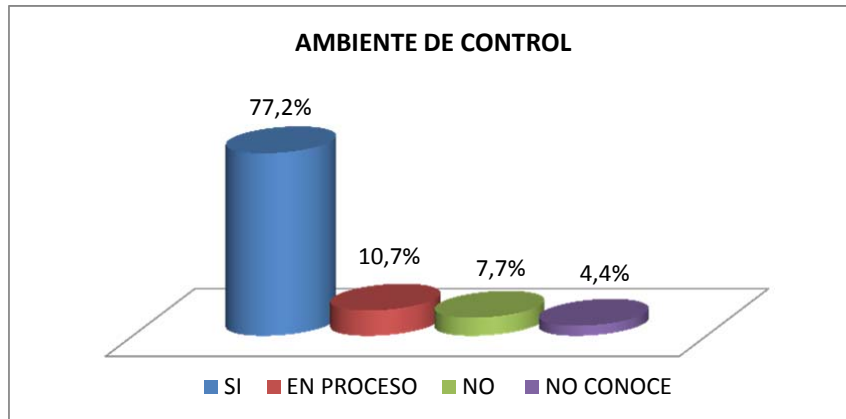
Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	64	95,52%
EN PROCESO	2	2	2,99%
NO	3	1	1,49%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**PREGUNTA 6**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	56	83,58%
EN PROCESO	2	7	10,45%
NO	3	4	5,97%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**PREGUNTA 12**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	39	58,21%
EN PROCESO	2	19	28,36%
NO	3	9	13,43%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>



**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**PREGUNTA 1**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	47	70,15%
<b>EN PROCESO</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>17,91%</b>
<b>NO</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>11,94%</b>
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**PREGUNTA 2**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	41	61,19%
<b>EN PROCESO</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>17,91%</b>
<b>NO</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>16,42%</b>
<b>NO CONOCE</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4,48%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**PREGUNTA 3**

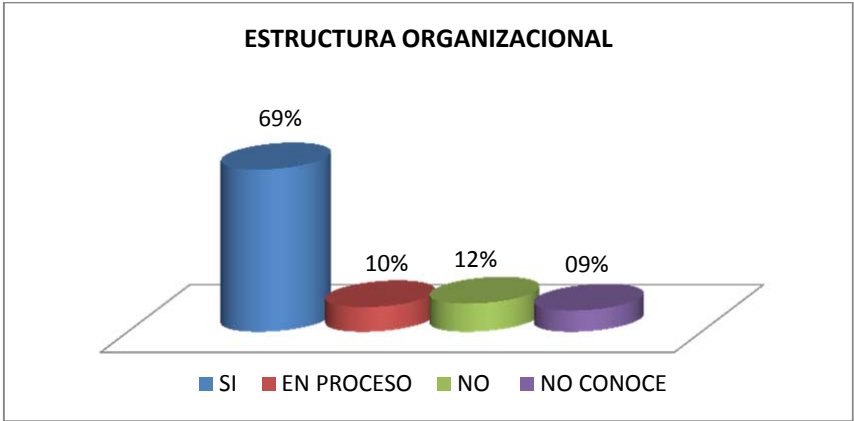
Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	38	56,72%
<b>EN PROCESO</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5,97%</b>
<b>NO</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10,45%</b>
<b>NO CONOCE</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>26,87%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**PREGUNTA 4**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	58	86,57%
EN PROCESO	2	0	0,00%
<b>NO</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>8,96%</b>
<b>NO CONOCE</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4,48%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**TOTAL**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	184	68,7%
<b>EN PROCESO</b>	<b>2</b>	<b>28</b>	<b>10,4%</b>
<b>NO</b>	<b>3</b>	<b>32</b>	<b>11,9%</b>
<b>NO CONOCE</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	<b>9,0%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>268</b>	<b>100,0%</b>





**ATENCION AL CLIENTE**

**PREGUNTA 1**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	67	100,00%
EN PROCESO	2	0	0,00%
NO	3	0	0,00%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**PREGUNTA 7**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	66	98,51%
EN PROCESO	2	1	1,49%
NO	3	0	0,00%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**PREGUNTA 2**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	64	95,52%
EN PROCESO	2	2	2,99%
NO	3	1	1,49%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**PREGUNTA 8**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	63	94,03%
EN PROCESO	2	3	4,48%
NO	3	1	1,49%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**PREGUNTA 3**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	57	85,07%
EN PROCESO	2	0	0,00%
NO	3	3	4,48%
NO CONOCE	4	7	10,45%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**TOTAL**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	491	91,6%
EN PROCESO	2	17	3,2%
NO	3	14	2,6%
NO CONOCE	4	14	2,6%
<b>TOTAL</b>		<b>536</b>	<b>100,00%</b>

**PREGUNTA 4**

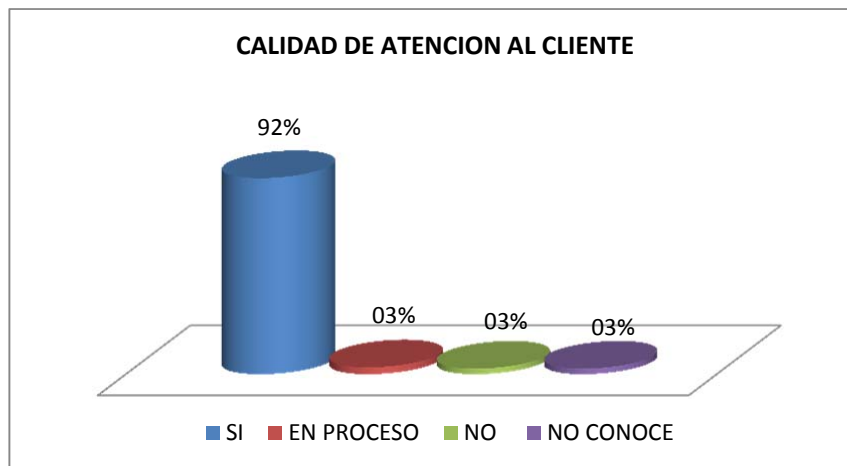
Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	66	98,51%
EN PROCESO	2	0	0,00%
NO	3	1	1,49%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

**PREGUNTA 5**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	55	82,09%
EN PROCESO	2	8	11,94%
NO	3	4	5,97%
NO CONOCE	4	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

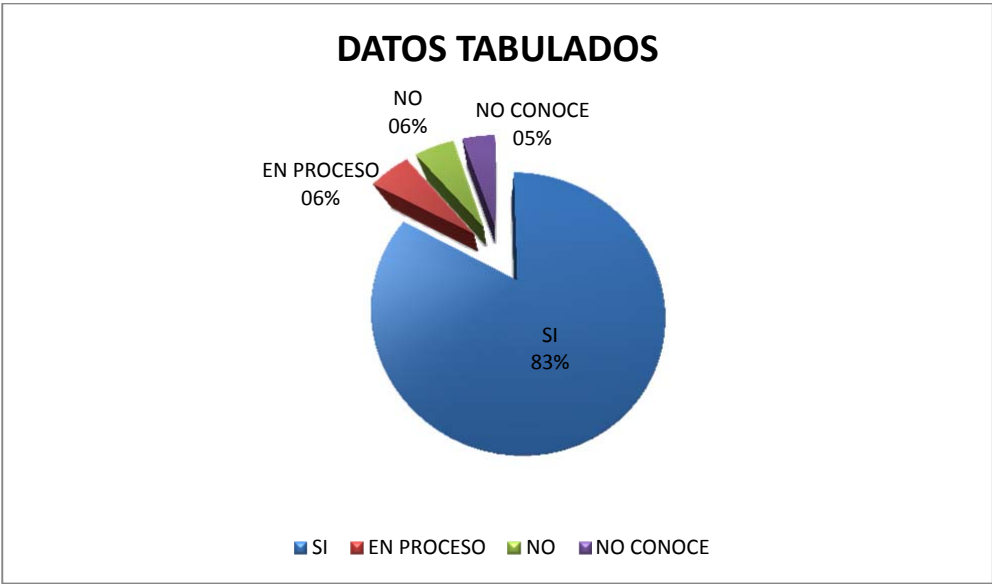
**PREGUNTA 6**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	53	79,10%
EN PROCESO	2	3	4,48%
NO	3	4	5,97%
NO CONOCE	4	7	10,45%
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>








**DATOS TABULADOS**

Respuesta	Código	Valor	Porcentaje
SI	1	2284	83,1%
EN PROCESO	2	164	6,0%
NO	3	163	5,9%
NO CONOCE	4	136	5,0%
<b>TOTAL</b>		<b>2747</b>	<b>100,00%</b>



**RANGOS DE PONDERACIÓN – NIVEL DE CUMPLIMIENTO**

1	100%	$\geq 99\%$		OPTIMO
2	50%	$\geq 85; < 99\%$		SATISFACTORIO
3	33%	$\geq 70\% < 85\%$		MODERADO
4	25%	$\geq 50; < 70$		ESCASO-ALERTA
5	20%	$< 50$		DEFICIENTE

Según los estándares de supervisión modernos de la SBS, la calificación GREC determinará la estrategia de supervisión.