

Sección 6

Sistema de Evaluación CAMEL



Mabel Jiménez Miranda, MBA
Presidenta Ejecutiva
COSSEC

Este documento es una guía para los Examinadores e Investigadores de la Corporación Pública para la Supervisión y Seguro de Cooperativas de Puerto Rico (COSSEC), su uso es único y exclusivo para los empleados de la Corporación.

TABLA DE CONTENIDO

QUÉ ES EL SISTEMA DE EVALUACIÓN CAMEL.....	2
DEFINICIÓN DE CLASIFICACIONES.....	4
INDICADORES FINANCIEROS	6
CAPITAL.....	6
<i>a. Reserva de Capital Indivisible / Activos Totales</i>	<i>7</i>
<i>b. Capital Real / Activos Totales</i>	<i>8</i>
<i>c. Clasificación Final del Capital.....</i>	<i>9</i>
ACTIVOS.....	12
<i>a. Tasa de Morosidad</i>	<i>13</i>
<i>b. Provisión para Préstamos Incobrables / Préstamos Morosos Neto de Haberes.....</i>	<i>14</i>
<i>c. Clasificación Final de los Activos</i>	<i>15</i>
ADMINISTRACIÓN	18
<i>1. Planificación Estratégica y Operacional.....</i>	<i>19</i>
<i>2. Controles Internos.....</i>	<i>20</i>
<i>3. Conducta de la Administración.....</i>	<i>21</i>
<i>4. Servicios a los Miembros.....</i>	<i>22</i>
<i>5. Clasificación Final Gerencia</i>	<i>24</i>
ECONOMÍA.....	26
<i>a. Gastos Operacionales / Activos Promedio</i>	<i>27</i>
<i>b. Razón de Gastos</i>	<i>28</i>
<i>c. Economía Neta / Activos Promedio.....</i>	<i>29</i>
<i>d. Rendimiento de Capital.....</i>	<i>30</i>
<i>e. Clasificación Final Economía</i>	<i>30</i>
LIQUIDEZ	32
<i>a. Activos Líquidos / Activos Totales</i>	<i>33</i>
<i>b. Ahorros Disponibles / Liquidez Requerida</i>	<i>34</i>
<i>c. Activos Sensitivos menos Acciones y Pasivos Mayores de Tres Años / Activos Totales.....</i>	<i>36</i>
<i>d. Clasificación Final Liquidez</i>	<i>36</i>
CLASIFICACIONES FINALES DE CADA LAS ÁREAS	39
CLASIFICACIÓN GENERAL FINAL DE LA COOPERATIVA.....	39

Qué es el Sistema de Evaluación CAMEL

El Sistema de Evaluación CAMEL representa la herramienta principal de fiscalización con que cuenta COSSEC, conocido como el Reglamento para Establecer el Sistema de Evaluación Financiera CAMEL (**Reglamento 7790**). El sistema de Evaluación Financiera tiene que utilizarse para la identificación temprana de tendencias negativas, a los fines de que en dichos casos se encaminen actuaciones preventivas y correctivas incluyendo apoyo técnico y no gestiones punitivas. Este sistema está basado en la evaluación y clasificación de cinco áreas críticas de las cooperativas de ahorro y crédito. Estas son:

C	Capital	Capital
A	Assets	Activos
M	Management	Gerencia
E	Earnings	Economía
L	Liquidity	Liquidez

Conforme a este sistema, se le asigna una clasificación a cada cooperativa a base de una evaluación de los parámetros, criterios y principios financieros y operacionales correspondientes. Esta clasificación general se expresa mediante una escala numérica que va de "1" al "5".

Las cinco (5) clasificaciones se resumen de la siguiente manera:

Clasificación – 1	Excelente
Clasificación – 2	Buena
Clasificación – 3	Promedio
Clasificación – 4	Deficiente
Clasificación - 5	Crítica

Estas clasificaciones se establecen de acuerdo con el nivel de activos que presenta cada cooperativa. Las clasificaciones superiores (1 y 2) e

inferiores (4 y 5) pueden calcularse como desviaciones estadísticas del parámetro (3) promedio.

Las cooperativas de ahorro y crédito están agrupadas en seis (6) grupos dependiendo de su nivel de activos. Estos son:

- $\leq \$3,000,000$
- de \$3,000,001 a \$10,000,000
- de \$10,000,001 a \$30,000,000
- de \$30,000,001 a \$50,000,000
- de \$50,000,001 a \$100,000,000
- $> \$100,000,000$

Comparación del resultado del indicador:

El resultado obtenido de los indicadores es expresado en por cientos, ya que los parámetros en las tablas maestras están expresados en términos porcentuales.

Índice por Área:

Es un promedio de la clasificación de los indicadores de cada área a dos (2) espacios decimales.

Índice Compuesto:

Es el promedio obtenido de la suma de los Índices de Área de cada uno de los Renglones del Sistema CAMEL a dos (2) espacios decimales.

Índice:

Es el redondeo del índice compuesto, presentado en número absoluto.

Índice Redondeado:

Es el redondeo del índice compuesto.

Para el redondeo numérico el sistema aplica los siguientes parámetros:

ÍNDICE CLASIFICACIÓN

1.00 a menos de 1.49 " 1"

1.50 a menos de 2.49 " 2"

2.50 a menos de 3.49 " 3"

3.50 a menos de 4.49 " 4"

4.50 a 5.00 " 5"

Índice Ajustado:

Se ajustará el índice redondeado en aquellos casos que el indicador de Capital Real a Activos Totales sea negativo. No podrá obtener una clasificación mayor de "4".

En el apéndice se encuentran las tablas maestras para cada grupo mencionada, las cuales son utilizadas para asignar las clasificaciones a cada uno los indicadores que se discutirán adelante en esta sección.

Definición de Clasificaciones**Clasificación "1" Excelente**

Indica un desempeño fuerte, que consistentemente provee operaciones seguras y solventes. La tendencia histórica y las proyecciones para medidas de desempeño fundamental son, consistentemente, positivas. Las cooperativas aseguradas que se encuentran clasificadas en esta categoría resisten disturbios externos económicos y financieros y son

capaces de soportar las acciones inesperadas de las condiciones de negocios más hábilmente que las cooperativas aseguradas con una clasificación combinada más baja. Dichas cooperativas no son motivo de alerta para su asegurador.

Clasificación "2" Buena

Refleja un desempeño satisfactorio que, consistentemente, provee operaciones seguras y solventes. Tanto las medidas proyectadas e históricas de desempeño deben ser generalmente positivas, con aquellas excepciones que no afecten directamente las operaciones seguras y solventes. Las cooperativas aseguradas que se encuentran clasificadas en esta categoría son estables y pueden soportar las fluctuaciones de negocio bastante bien. Sin embargo, pueden notarse áreas de debilidad que podrían desarrollarse en condiciones de mayor alerta.

Clasificación "3" Promedio

Las cooperativas aseguradas que se encuentran clasificadas en esta categoría exhiben algunas debilidades en las áreas de finanzas, operaciones o cumplimiento que van desde moderadas hasta deficientes. Esta clasificación, también, puede asignarse a las cooperativas aseguradas que no cumplan con las leyes y reglamentos correspondientes. Por lo general, estas cooperativas requieren un grado de supervisión normal para atender las deficiencias observadas. No obstante, en términos generales, su fortaleza y capacidad financiera son tales que las posibilidades de fracaso o quiebra son remotas. La Junta de Directores de la cooperativa deberá someter a la Corporación un plan de trabajo dirigido a lograr una clasificación superior dentro del término de treinta (30) días contados a partir de que la Corporación envíe el informe final de examen.

Clasificación "4" Deficiente

Las cooperativas aseguradas que se encuentran clasificadas en esta categoría tienen serias debilidades financieras o una combinación de otras condiciones deficientes o adversas que no atienden ni resuelven de manera satisfactoria. Si no se toman medidas efectivas para corregir estas condiciones es muy probable que pudieran constituir una amenaza a los intereses de los depositantes. En las cooperativas aseguradas clasificadas bajo esta categoría existe una mayor posibilidad de fracaso, por lo que requieren supervisión y vigilancia directa por parte de la Corporación.

Clasificación "5" Crítica

Las cooperativas aseguradas con esta clasificación representan una posibilidad de fracaso alto, ya sea de inmediato o a corto plazo. El volumen y la severidad de las debilidades o de las condiciones de inseguridad e inestabilidad son tan críticas que requieren acción urgente de la Corporación.

Indicadores Financieros

Estas clasificaciones son asignadas utilizando una serie de indicadores financieros y aspectos cualitativos en cada una de las áreas que componen el Sistema de Evaluación CAMEL.

Capital

El Capital junto con la Administración son los elementos de mayor peso en el Sistema de Evaluación CAMEL. La importancia del Capital estriba en que sirve de amortiguador de las fluctuaciones en la economía para que las cooperativas puedan continuar operando en periodos de pérdidas o ganancias insuficientes. Sirve para apoyar el crecimiento como una fuente de fondos libres de costos y provee protección contra la insolvencia. A mayor sea la fortaleza del capital en mejor posición están las cooperativas para manejar eventos inesperados tales como:

pérdidas de activos, retiros masivos de la matrícula, ciclos económicos adversos.

El determinar la adecuación del Capital de una cooperativa comienza con la evaluación cualitativa de las variables críticas que directamente afectan la condición financiera total de la institución. El Examinador también deberá considerar la interrelación con las otras áreas CAMEL:

1. Relación de Capital Indivisible a Activos sujetos a Riesgo.
2. Nivel de capital y análisis de tendencia
3. Política de dividendos.
4. Cumplimiento con requisitos de reserva
5. Composición de capital
6. Número de socios
7. Planes crecimiento
8. La calidad y diversificación de los activos.
9. Desempeño histórico y futuro de las economías.
10. Habilidad de la Administración para controlar y monitorear el riesgo.

El Área de Capital es evaluada con dos indicadores, los cuales incluimos a continuación:

a. Reserva de Capital Indivisible / Activos Totales

Nos indica que proporción de los Activos es provista por la Reserva de Capital Indivisible. Mientras mayor sea la Reserva de Capital Indivisible, mayor seguridad y solidez de la cooperativa en caso de problemas económicos.

La Reserva de Capital Indivisible se nutre principalmente de las aportaciones obtenidas de las economías netas, la cual es reglamentada por la Ley Núm. 255, según enmendada. Regularmente, esta Reserva es el componente principal del Capital

Indivisible, elemento primario en la determinación del nivel de capitalización de la Cooperativa. Los niveles legales de capitalización son determinados al dividir el Capital Indivisible entre los Activos Sujetos a Riesgo.

La proporción en el indicador de Reserva de Capital Invisible a Activos Totales puede ser influenciado por los siguientes elementos, entre otros:

- Resultados operacionales históricos y corrientes de las Cooperativas.
- Políticas de capitalización, principalmente lo referente con las aportaciones a la Reserva de Capital Indivisible.
- Políticas sobre las cuentas no reclamadas.
- Comportamiento de los activos

b. Capital Real / Activos Totales

Nos indica que proporción de los Activos es provista por el Capital Real de la cooperativa. El Capital Real se refiere al capital de la institución sin considerar las acciones, ni los sobrantes netos. El Capital Real es lo que la Cooperativa, como institución, tiene para afrontar problemas de insolvencia. Niveles de Capital Real negativo significa que las pérdidas acumuladas netas exceden los balances de reservas de capital (capital real) con que cuenta Cooperativa y representa un menos cabo en el valor real de las acciones.

Algunos de los elementos que afecta el nivel de Capital Real de una cooperativa son los siguientes:

- Resultados operacionales.
- Comportamiento de los Activos Totales.

- Políticas de capitalización, principalmente lo referente a la aportación a la Reserva de Capital Indivisible y creación de reservas voluntarias.

c. Clasificación Final del Capital

El determinar la calidad del capital de una cooperativa deberás considerar tanto los aspectos cuantitativos, obtenido a través de los indicadores antes mencionados, como los aspectos cualitativos que inciden en el mismo.

Un aspecto importante al determinar del nivel de capitalización de la cooperativa es la relación Capital Invisible a Activos Sujetos a Riesgo. Este índice es establecido por la Ley Núm. 255 y es necesario que las cooperativas cumplan con los niveles establecido por Ley. Se define como una cooperativa bien capitalizada aquella cooperativa que refleje un 8% o más en la relación Capital Indivisible a Activos Sujeto a Riesgo.

Al Examinador clasificar el capital deberá ubicar la situación particular de cada cooperativa dentro de las siguientes definiciones de los que representa cada una de las clasificaciones.

Clasificación "1"

Las cooperativas que mantienen un nivel de capital totalmente proporcionado con sus perfiles de riesgo y pueden absorber cualquier pérdida actual o anticipada se les otorga una clasificación "1" al capital. Dichas cooperativas, por lo general, mantienen niveles de capital en exceso de los requisitos reglamentarios. Además, no deben existir problemas significativos en cuanto a la calidad de activos, deficiencias

en economías, o exposición a riesgo de tipo de interés que pueden afectar la habilidad de la cooperativa a mantener los niveles de capital en exceso de los requisitos mínimos reglamentarios de COSSEC.

Clasificación "2"

Una clasificación de adecuación de capital "2" refleja un nivel de capital completamente medido con su perfil de riesgo y que puede absorber cualquier pérdida presente o anticipada. Sin embargo, su posición de capital no es tan fuerte en su totalidad como las cooperativas con clasificación "1". También, no debe existir ningún problema importante en cuanto a la calidad de los activos, la deficiencia en economías, o exposición a riesgos de las tasas de interés que puedan afectar la habilidad de la cooperativa para mantener los niveles de capital mínimo requeridos por COSSEC.

Clasificación "3"

Una clasificación "3" en esta área refleja un nivel de capital que cumple con los requisitos reglamentarios de capital de COSSEC, e indica que los reguladores esperan que la institución permanezca en cumplimiento por lo menos 12 meses. Dichas cooperativas normalmente exhiben más que los niveles ordinarios de riesgo en algunos segmentos significativos de su operación. Pueden existir problemas de

calidad de activos, deficiencias en economías, o exposición de crédito o tipo de interés que pueden afectar la habilidad de la cooperativa para mantener los niveles de capital requeridos.

Clasificación "4"

Una clasificación "4" es otorgada si la cooperativa está subcapitalizada¹, pero la calidad de los activos, economía o problemas de riesgo de crédito o tipo de interés no causarán que la cooperativa esté subcapitalizada gravemente en los próximos 12 meses. Una clasificación de "4" puede ser apropiada para una cooperativa que no tiene suficiente capital en comparación con los actuales riesgos en sus operaciones, aunque la cooperativa cumpla con los requisitos mínimos reglamentarios de COSSEC.

Clasificación "5"

Se otorga una clasificación de 5 a una cooperativa que esté gravemente subcapitalizada, o que tiene problemas significativos de calidad de activos, tendencias negativas de economías, o se espera que su exposición alta a riesgo de crédito o tipo de interés causará a la cooperativa estar gravemente subcapitalizada en los próximos 12 meses. Dichas cooperativas están expuestas a

¹ Subcapitalizada – significa que la cooperativa no ha alcanzado el nivel del capital indivisible requerido por ley y/o el nivel de capital no es suficiente para el nivel de riesgo que representa sus activos.

niveles de riesgo que las expone a riesgo de solvencia y esencialmente no tiene en forma continua acceso a fuentes de capital para operar.

Activos

La clasificación de los Activos está en función de las condiciones actuales de éstos y de la probabilidad del deterioro o mejora futura que a su vez toma como base las condiciones económicas, tendencias y prácticas actuales. La calidad y tendencias de todos los activos principales deben ser consideradas en la clasificación. Estos son los préstamos, inversiones, propiedad inmueble y aquellos otros activos que pueden impactar adversamente la condición financiera de la cooperativa. En la clasificación de la calidad de los activos deberán tomar en consideración los siguientes elementos cuantitativos y cualitativos:

1. Cómputo de indicadores de activos y análisis de las tendencias de estos
2. Composición y distribución de los activos
3. Composición y rendimiento de las inversiones
4. La exposición a riesgo de pérdida o posible pérdida de las inversiones
5. Lo apropiado de la política de inversiones y transacciones realizadas
6. La calidad del financiamiento de préstamos, políticas y prácticas
7. Distribución y rendimiento de la cartera de préstamos
8. La existencia de concentraciones altas de préstamos que representan riesgos indebidos para la cooperativa.
9. El nivel, distribución y severidad de los activos clasificados
10. Razonabilidad de la provisión para los activos clasificados
11. Nivel y composición de los activos considerados no rentables o no productivos

12. Políticas y procedimientos adecuados para el manejo de los activos
13. La habilidad de la Gerencia para administrar apropiadamente sus activos, incluyendo la identificación oportuna de activos problemáticos y su cobrabilidad.
14. La existencia de tendencias significativas de crecimiento indicativas de erosión o mejoras en la calidad de los activos.
15. Los factores de riesgo de inversión al compararse con la estructura de capital y economía.
16. El efecto del justo valor del mercado contra el valor en los libros de las inversiones.

La evaluación CAMEL nos brinda tres indicadores principales que cubren prácticamente las nueve áreas mencionadas, los cuales detallamos a continuación:

a. Tasa de Morosidad

Este indicador establece el nivel relativo entre los préstamos morosos y la cartera de préstamos total, ofreciéndonos referencia sobre la calidad de los préstamos. Para efecto de este indicador, consideramos como préstamo moroso todo préstamo cuyo balance presente atrasos de 60 días o más en sus pagos.

El indicador de Tasa de Morosidad establece en términos generales la calidad de la cartera de préstamo. Sin embargo, la decisión final de calidad de los activos no debe estar basada solamente en la clasificación favorable o desfavorable de este indicador. Existen otros elementos que deben considerarse antes de clasificar la calidad final de este tipo de activo. Estos son:

1. Evaluación de las Normas Prestatarias.
2. Procedimientos en la concesión de préstamos.
3. Envejecimiento o desplazamiento de las cuentas.

4. Procedimientos de cobros.
5. Efectos de cargos contra la provisión ("write-off") sobre los niveles de morosidad.
6. Niveles de riesgo de la cartera de préstamos morosos (riesgo/total morosidad).
7. Rendimiento de la cartera de préstamos y el nivel de efecto de la morosidad sobre el mismo.
8. Comportamiento de la Cartera de Préstamos (tendencia).
9. Condiciones del mercado externo e interno de la Cooperativa.
10. Manejo de las quiebras, planes de pago y préstamos reestructurados en el sistema de información.

- b. Provisión para Préstamos Incobrables / Préstamos Morosos Neto de Haberes

NOTA: Este indicador requiere ser evaluado a luz del nuevo pronunciamiento "Current Expected Credit Losses (CECL)".

El examinador verificará que el análisis realizado por la Cooperativa haya sido realizado por personal competente y especializado, ya sea un Contador Público Autorizado (CPA) interno, Contador Público Autorizado (CPA) externo o firma de Contador Público Autorizado (CPA).

Este indicador establece el nivel relativo de la provisión para préstamos incobrables ante el total de préstamos morosos neto de haberes. El alcance de este indicador es establecer el nivel de riesgo en préstamos cubierto por la reserva.

Históricamente este indicador ha estado estrechamente relacionado con el indicador de Tasa de Morosidad y utilizado como parámetro para medir la calidad de la cartera de préstamos. Bajo esta premisa, una alta relación de la provisión ante los préstamos morosos totales puede ser representativa de un alto nivel de morosidad o alto riesgo de pérdida en los préstamos morosos y baja calidad de activo. Sin

embargo, antes de tomar una conclusión final sobre los niveles de reserva de la institución y su relación con la calidad de los préstamos, deberá tomar en consideración los siguientes aspectos:

1. Nivel de préstamos morosos.
2. Política institucional con relación al establecimiento de las reservas para posibles pérdidas.
3. Nivel de riesgo de pérdida real de los préstamos cubierto por la reserva.
4. Comportamiento histórico de los cargos contra la reserva.
5. Política institucional sobre los cargos a la reserva.
6. Método de evaluación utilizado para determinar la adecuación de reserva para préstamos incobrables.
7. Procedimientos y gestiones de cobro.
8. Nivel de recobro y su efecto sobre el comportamiento de la provisión.
9. El riesgo asumido en la política de crédito (ejemplo: la relación de préstamos a acciones 2:1, 3:1, 10:1, etc.)

c. Clasificación Final de los Activos

En la asignación de una clasificación final y definitiva del área de Activos deberán considerar todos los aspectos cuantitativos y cualitativos de cada uno de los tres indicadores antes mencionados. Además, considerarán los siguientes aspectos cualitativos y cuantitativos generales de los activos:

- Composición y distribución de los activos totales.
- Rendimiento de los activos totales.
- Políticas de Inversiones.
- Nivel de inversiones en valores y su cumplimiento con los parámetros establecidos por las Leyes y Reglamentos aplicables.

- Valor en el mercado de las inversiones, clasificación de las mismas y el cumplimiento con la reglamentación aplicable de los pronunciamientos de contabilidad generalmente aceptables (GAAP) como FASB 115.
- Cubiertas de seguros adecuados al riesgo de pérdida.
- Políticas de Capitalización de Activos.

Es importante que la clasificación final obtenida o asignada, haya sido ajustada o no, sea justificada utilizando los aspectos cualitativos y cuantitativos aplicables a cada caso específico.

Clasificación "1"
& 2

Una clasificación de 1 refleja activos de alta calidad y mínimos de riesgos en las carteras. Además, las políticas de prestación e inversión y procedimientos están por escrito, conducentes a operaciones seguras y solventes.

Una clasificación de 2 denota activos de alta calidad, aunque los niveles y severidad de los activos clasificados son mayores que una institución en clasificación 1. Las cooperativas que son clasificadas 1 y 2 generalmente exhibirán tendencias estables y positivas.

Clasificación "3"

Una clasificación de 3 significa un grado de preocupación significativo, basada ya sea en problemas de calidad de activos actuales o potenciales. Las cooperativas en esta categoría pueden tener solamente un nivel moderado de activos problemático, pero pueden estar

experimentando tendencias negativas, otorgación inadecuada de préstamos, pobre documentación e inversiones de alto riesgo. También pueden reflejar controles inadecuados de prestación e inversión y monitoreo que indican una razonable probabilidad creciente de niveles altos de activos problemáticos y concentración de alto riesgo.

Clasificación "4" & 5

Las clasificaciones 4 y 5 en calidad de activos representan problemas severos crecientes de calidad de activos. Una clasificación de 4 indica un nivel alto de activos problemáticos que amenazan la viabilidad de la institución si no se corrige. Una clasificación de 4 también deberá ser otorgada a las cooperativas con niveles moderadamente severos de activos clasificados con otros problemas significativos tales como; evaluación inadecuada al establecer reservas, concentración de alto riesgo, o pobre financiamiento, documentación, práctica de cobro e inversiones de alto riesgo. Una clasificación de 5 indica que la viabilidad de la cooperativa se ha deteriorado debido al efecto corrosivo de sus problemas de activos sobre sus ganancias y nivel de capital.

Administración

La evaluación de la Administración ("M") en el Sistema de Evaluación Financiera CAMEL es la combinación de varios elementos cuantitativos y cualitativos que toman en consideración todo lo relacionado con la operación general de las cooperativas de ahorro y crédito. En la evaluación de este componente COSSEC considerará los siguientes criterios:

- A. Planificación Estratégica
- B. Aspectos Operacionales
- C. Servicios a los Miembros/ Socios
- D. Aspectos Reglamentarios

Para determinar la clasificación de la Administración, COSSEC diseñó unos parámetros de medición directamente relacionados con cada uno de los criterios de evaluación antes mencionados. Cada criterio de evaluación tendrá una ponderación o valor relativo, el cual servirá para determinar de forma precisa la clasificación de la Administración. El propósito de estos criterios es establecer, de la manera más objetiva posible, la evaluación del componente de la Administración ("M"). Los valores son los siguientes:

Áreas de Evaluación	Valor Relativo
Planificación Estratégica y Operacional	30%
Aspectos Operacionales	30%
Servicios a los Miembros/ Socios	25%
Aspectos Reglamentarios	15%
Total	100%

Al evaluar la Administración no se dependerá solamente de la condición financiera actual de la cooperativa, ni del promedio de las clasificaciones de las otras cuatro áreas CAEL.

La clasificación de la Administración será la combinación de la clasificación promedio de cada una de las áreas y la evaluación de los siguientes cuatros aspectos administrativos:

1. Planificación Estratégica y Operacional

En esta área se evaluará todo lo relacionado al Plan Estratégico que la cooperativa deberá tener y el Presupuesto Operacional aprobado por ésta. La sección relacionada al Plan Estratégico tendrá una ponderación de un 55% y lo relacionado con el Presupuesto Operacional un 45%. Cada una de las estas áreas será analizada bajo los siguientes criterios:

a) Plan Estratégico

Estará centrado principalmente en la aprobación del Plan. Como parte de la evaluación se revisarán aspectos básicos de la confección, la aprobación del mismo por parte de la Junta de Directores, la discusión del Plan con los empleados y el seguimiento que se le dé a dicho Plan. La revisión de estos aspectos del Plan Estratégico se dividirá en seis (60 secciones, las cuales tendrán el mismo peso relativo, a saber:

b) Presupuestos Operacional

El presupuesto Operacional de la cooperativa es un proceso sistemático que define el curso de la administración en asegurar que la organización prospere en los próximos dos o tres años. El plan estratégico incorpora todas las áreas de operación de la cooperativa y a menudo fija metas amplias. Este permite a la cooperativa efectuar decisiones firmes y puede ayudar a identificar riesgos o debilidades dentro de una organización

que pueden magnificarse en una situación económica adversa.

Como parte del proceso de planificación estratégica, las cooperativas necesitan desarrollar un plan de negocio para el próximo año o dos. La Junta de Directores deberá revisar y aprobar el plan de negocio en el contexto de su consistencia con el plan estratégico de la cooperativa. El Examinador deberá evaluar el plan de negocio contra el plan estratégico para determinar si son consistentes. En instituciones más pequeñas, los aspectos escritos de dicho plan pueden ser muy cortos, suplementados con comunicación directa, mientras que, en instituciones más grandes y muy diversificadas, se esperaría que el plan sea extensivo y detallado.

2. Controles Internos

Un área que juega un papel crucial en el control de los riesgos de una cooperativa son sus controles internos. Los controles internos efectivos realzan las protecciones contra fallos en el sistema, errores de juicio y fraude. Aunque los controles de una cooperativa al presente están sujetos a revisión y evaluación cuidadosa, los controles internos continúan siendo un área de gran preocupación. Sin controles apropiados en su lugar, la administración no podrá identificar y rastrear su exposición a riesgo. Los controles son también esenciales para permitir a la administración asegurarse que las unidades operacionales están actuando dentro de los parámetros establecidos por la Junta de Directores y la alta gerencia.

Siete aspectos de controles internos ameritan atención especial

1. Sistemas de Información
2. Segregación de Funciones
3. Programa de Auditoría
4. Mantenimiento de Récord
5. Protección de Activos Tangibles
6. Educación del Personal
7. Planificación de Sucesión

Detalle de cada uno estos aspectos se encuentran en la Carta Informativa 95-01 del 4 de abril de 1995.

3. Conducta de la Administración

La Junta de Directores y la administración tienen una responsabilidad fiduciaria a los miembros de mantener altos niveles de conducta profesional:

- Cumplimiento con todas las leyes y reglamentos estatales y federales aplicables.

La Administración debe cumplir con todas las leyes y reglamentos que proveen igual oportunidad para todos los miembros sin consideración de raza, color, religión, sexo, origen nacional, edad o impedimento.

- Mantener apropiadas políticas y prácticas de compensación para la alta gerencia.

Los contratos de Administración no deben contener disposiciones que puedan causar dificultades indebidas a la cooperativa. La Junta necesita asegurarse de que

existen normas de desempeño para el Presidente Ejecutivo/Gerente y la alta gerencia, y que se completan evaluaciones escritas antes de aumentos de sueldos.

- Evitar el conflicto de interés

Deben existir políticas y procedimientos, en cumplimiento con la Ley Núm. 255, para evitar los conflictos de interés.

- Ética profesional y comportamiento

La administración no debe usar la cooperativa para provecho personal. La propiedad de la cooperativa no debe usarse para nada que no sean actividades autorizadas. La administración necesita actuar imparcial y no dar trato preferencial a ningún individuo privado.

4. Servicios a los Miembros

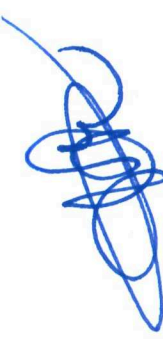
Los esfuerzos de la administración para educar a los socios jugarán un papel clave en el éxito continuo de la cooperativa. El material educacional que discute la historia, filosofía y particularidad de la industria de la cooperativa fomentará la participación y lealtad de los miembros actuales y potenciales.

Mientras la meta de los bancos es maximizar las ganancias, las metas de las cooperativas son más diversas: 1) llenar las necesidades de servicio financiero a los miembros, con atención particular a los miembros en sí; 2) proveer acceso a los programas de préstamo a bajo costo; y 3) proveer cuentas de ahorro seguras que son usadas para redistribuir las ganancias de la cooperativa. Una cooperativa no necesariamente tiene que ofrecer muchos productos de servicios a sus miembros, por ejemplo, ATM's, cuentas de

cheques, certificados, etc., para ser clasificada altamente en esta área. Tampoco deben los Examinadores penalizar a las cooperativas por no ofrecer estos servicios.

Para poder revisar los servicios a los miembros, las siguientes áreas deben ser tomadas en consideración:

- Proporción de préstamos a participación de socios.



¿Está la cooperativa mercadeando su programa de préstamos, proveyendo como productos los préstamos que los miembros desean, y están los préstamos fácilmente accesibles a los miembros que califican? Las cooperativas con proporciones bajas de préstamos a participación serán observadas de cerca para determinar los esfuerzos de la administración de promover y generar la demanda de préstamos. Esta revisión enfocará principalmente en la seguridad y solvencia asociadas con las proporciones bajas de préstamos a participación.

- Penetración en el Mercado.

¿Se les ha extendido los servicios de la cooperativa a todos los miembros potenciales? ¿Cuál es el por ciento de miembros a miembros potenciales? Los esfuerzos de la administración para promover socios y servicios a todos los socios potenciales son primordiales al éxito futuro de la cooperativa.

- Estructura del tipo de interés.

¿Son los tipos de intereses competitivos?

- Análisis de costo/beneficio.

¿Está la cooperativa efectuando análisis de costo/beneficio de sus principales productos de servicio para asegurar que los miembros no están pagando ya sea en reducción de dividendos o intereses mayores por servicios usados solamente por unos pocos? Este análisis debe incluir operaciones de sucursales y departamentos no financieros, de existir. Una parte esencial de los efectuados será el revisar las tarifas cobradas a los miembros. La evaluación equitativa de los honorarios por varios servicios debe ser parte de cada análisis efectuado de los costos/beneficios.

5. Clasificación Final Gerencia

Clasificación "1" Una clasificación 1 indica que la administración y los directores son totalmente efectivos. Son sensibles a las condiciones económicas cambiantes y otras preocupaciones y pueden superar exitosamente los problemas actuales y previsibles que pueden surgir de la operación de la cooperativa.

Clasificación "2" En una clasificación 2 la administración refleja deficiencias menores, pero la administración produce un récord satisfactorio de desempeño a la luz de las

circunstancias particulares de la institución.

Clasificación "3" Una clasificación 3 la administración indica que en el desempeño operacional existen deficiencias en algunas medidas, o existen otras condiciones tales como planificación estratégica inadecuada o respuesta inadecuada a la supervisión de COSSEC. La administración se caracteriza ya sea por talento modesto cuando se necesitan habilidades sobre el promedio o está distintamente bajo promedio para el tipo y tamaño de la cooperativa. Por lo tanto, la receptividad o habilidad de la administración para corregir condiciones menos que satisfactorias es deficiente a algún punto.

Clasificación "4" Una clasificación 4 en la administración indica que existen serias deficiencias en la habilidad o disposición de ésta para cumplir con sus responsabilidades. La administración es considerada generalmente incapaz de manejar la cooperativa de forma segura y solvente o existen situaciones de conflicto de interés que sugieren que la administración no está cumpliendo, con sus responsabilidades fiduciarias apropiadamente. Estos casos, los problemas resultantes de las debilidades de la administración son de tal

severidad que se necesita fortalecer o reemplazar la administración para que condiciones solventes puedan ser alcanzadas.

Clasificación "5" Una clasificación 5 a la administración es aplicable en aquellos casos donde la incompetencia o su negociación para su provecho personal han sido claramente demostradas. En estos casos, los problemas resultantes de, la debilidad de la administración son de tal severidad que se necesite tomar algún tipo de acción



Economía

La continua viabilidad de una cooperativa depende de su habilidad para obtener una ganancia apropiada sobre sus bienes. Esto permite a la cooperativa financiar la expansión, mantenerse competitiva y reponer o aumentar el capital. Al evaluar y clasificar las economías, no es suficiente revisar el desempeño pasado y actual. El desempeño futuro es igual o de mayor valor. Las economías en una cooperativa son de suma importancia, ya que en primer lugar nos permiten crear y fortalecer reservas como es el capital indivisible y segundo, aportar a la capitalización de acciones mediante el pago de dividendos. El Examinador deberá evaluar los ingresos básicos: esto es la habilidad de la cooperativa de generar ganancias en un futuro descontando las fluctuaciones temporeras y de situaciones no recurrentes y las tendencias presentadas en los ingresos y gastos y las causas que ocasionan tales tendencias.

Los factores claves para considerarse al evaluar las economías de la cooperativa son:

- Nivel, tendencia de crecimiento y estabilidad de los ingresos en particular el de rendimiento con los activos promedios.
- Perspectiva de ingresos futuros.
- Análisis del margen del interés.
- Calidad y composición de los ingresos.
- Estructura de gastos operacionales y administrativos.
- Costo de los fondos.
- Adecuación de las provisiones y su efecto sobre los ingresos.
- Efecto neto de los ingresos y pérdidas no operacionales sobre las economías.
- Factores materiales que afectan la habilidad de la cooperativa para producir ingresos.
- Presupuesto Anual.

Para obtener la relación en los indicadores de Economía deberá utilizar el Estado de Ingresos y Gastos Projectado.

Esto sustituye el proceso de anualización matemática del indicador incluida en el Carta Normativa 98-01. El Examinador utilizará cuatro indicadores para evaluar cuantitativamente esta área. Estos son:

a. Gastos Operacionales / Activos Promedio

Este indicador nos ayuda a visualizar la cantidad de gastos operacionales en que incurre la institución con relación a sus activos promedios.

El principio fundamental de este indicador es medir cómo se comportan los gastos operacionales de la institución en la medida que el total de activos aumentan o disminuyen. En éste va a observar las tendencias que presenta y la razón de dichas tendencias.

Observará, además, qué partidas aumentan o disminuyen y si éstas guardan relación directa con el movimiento de los activos. No necesariamente tiene que ocurrir un incremento en los gastos operacionales cuando tenemos aumentos en activos.

Deberá estar atento a factores tales como cambios en la forma de contabilizar las cuentas, ya que pudieran tener un efecto sobre el comportamiento de los gastos operacionales.

Aquí el factor dominante es el control de los gastos. La cooperativa debe elaborar y usar un presupuesto de acuerdo con sus metas y objetivos y tener mecanismos de evaluación para el mismo.

b. Razón de Gastos

Este indicador establece la relación entre los gastos y los ingresos ofreciendo referencia sobre la rentabilidad de la cooperativa.

Los gastos no deben sobrepasar los ingresos. Sin embargo, es posible que una cooperativa en un año dado pueda operar con una deficiencia de ingresos, sin que esto pueda entenderse como que la cooperativa está en malas condiciones financieras.

La situación de pérdida pudiera estar enmarcada dentro de un plan previamente planificado a los fines de solidificar su estructura o forjar un crecimiento. De no ser una tendencia esperada entonces habrá que determinar qué factores están ocasionando las pérdidas operacionales y exigir medidas correctivas inmediatas.

Algunos de los factores que pudieran afectar este indicador son: el bajo rendimiento de la cartera de préstamos e inversiones,

efecto de la morosidad, el alto costo de los fondos promedios, la ausencia de análisis del margen de interés y una mala distribución de los activos, entre otros.

c. Economía Neta / Activos Promedio

Este indicador mide la efectividad general de la gerencia al relacionar las economías al total de activos promedios. Este indicador lo que busca es medir que los resultados obtenidos sean razonables de acuerdo al tamaño de los activos.

Antes de obtener el resultado de este indicador debe tener presente que la institución haya acumulado todos los ingresos y gastos hasta la fecha de examen y reconocido todas las reservas adecuadas para posibles pérdidas. De no ser así se realizarán los ajustes correspondientes.

Deberá estar atento a las tendencias en cada una de las partidas de ingresos y gastos para determinar qué factores ocasionaron los mismos y su efecto sobre los resultados operacionales y recomendar medidas correctivas.

Otra herramienta para medir cuidadosamente el resultado final de este indicador es el análisis de rendimiento de los activos.

Algunos de los aspectos cualitativos que pueden influir directa o indirectamente sobre las economías son los siguientes:

1. Mala calidad de la cartera de préstamos, lo cual se verá reflejado en aumentos a la provisión para préstamos incobrables.
2. Falta de análisis de mercado en cuanto a fluctuaciones en tasas de interés.

3. No cuentan con estrategias de inversión, de manera que puedan minimizar los riesgos de pérdidas.
4. No están al tanto de las necesidades de sus socios, lo que puede ocasionar que estos recurran a otras instituciones y, por consiguiente, afectar la estructura financiera de la institución.
5. Falta de planes de cómo reaccionar ante eventos futuros e inesperados (planes de contingencia), de manera que se pueda garantizar la continuidad de las operaciones.
6. Eventos futuros proyectados que pueden tener un impacto positivo o negativo sobre las economías.

d. Rendimiento de Capital

Este indicador establece el nivel de fortalecimiento del capital provisto por las operaciones de la cooperativa. El mismo se obtiene al relacionar la economía neta al capital promedio.

Algunos de los elementos que pueden influenciar el comportamiento de este indicador son:

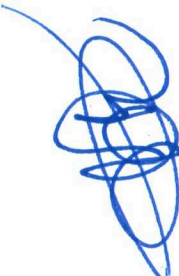
- Resultados operacionales.
- Nivel de capitalización de la cooperativa.
- Tendencia en el capital total.
- Políticas de capitalización.

e. Clasificación Final Economía

Al otorgarle la clasificación final al área de economía deberán considerar tanto los aspectos cuantitativos y cualitativos del área. A continuación, definimos lo que representa cada una de las clasificaciones en el área de economía:

Clasificación "1" Las economías clasificadas 1 son en la actualidad y proyectan ser suficientes para

proveer totalmente para la absorción de pérdidas y formación de capital con la debida consideración a calidad de los activos, crecimiento y tendencia de economías.



Clasificación "2" Una institución cuyas economías son positivas y relativamente estables puede recibir una clasificación 2, siempre que su nivel de economías sea adecuado en vista de la calidad de los activos y riesgos operacionales. El Examinador deberá considerar otros factores, tales como tendencias de las economías y calidad de ingresos para determinar si a las economías se le debe asignar una clasificación 2.

Clasificación "3" Una clasificación 3 debe ser otorgada si las economías actuales y proyectadas no son totalmente suficientes para proveer para absorber pérdidas y/o formación de capital y para mantener el cumplimiento con los requisitos reglamentarios. Los ingresos de dichas instituciones pueden ser además adversamente afectados por las tendencias de ingresos inconsistentes, ingresos crónicamente insuficientes, o un rendimiento menos que satisfactorio sobre los activos.

Clasificación "4" Las economías clasificadas 4 pueden ser caracterizados por fluctuaciones irregulares en el ingreso neto, el desarrollo de tendencias descendentes severas en el ingreso, o una disminución sustancial en las ganancias del período anterior, y se anticipa un descenso en las economías proyectadas. El Examinador deberá considerar todas las otras medidas cuantitativas y cualitativas relevantes para determinar si 4 es la clasificación apropiada.

Clasificación "5" Las economías clasificadas 5 deben estar sufriendo pérdidas consistentes o sus economías son mínimas. Dichas pérdidas pueden representar una amenaza clara a la solvencia de la cooperativa mediante la erosión de capital. Una clasificación de 5 se les asignaría normalmente a las cooperativas que no tienen economías y el valor del dólar es menor de 100%.

Liquidez

La administración de activos y pasivos es la identificación, monitoreo y control de (a) sensibilidad y exposición a riesgos por tipos de interés; (b) dependencia en fuentes de fondos a corto plazo volátiles, incluyendo cualquier dependencia indebida en préstamos; (c) disponibilidad de bienes fácilmente convertibles a efectivo; y (d) competencia técnica en cuanto a la administración de activos y pasivos, incluyendo el manejo de riesgos de tipo de interés, flujo de efectivo, y liquidez, con un énfasis particular en asegurar que el

potencial de pérdida en las actividades de la cooperativa no es excesivo a su capital.

La base de un sistema fuerte de administración de activos y pasivos es la identificación de los riesgos claves de la cooperativa y un sistema de medidas para evaluar esos riesgos.

Los factores claves para considerarse al evaluar la administración de activos y pasivos incluyen:

- Sensitividad, exposición y manejo de riesgos de tipo de interés;
- Estructura de activos y pasivos;
- Costo de fondos;
- Mercado secundario;
- Análisis de tendencia;
- Administración de liquidez;
- Fuentes de fondos;

El área de liquidez es evaluada con tres indicadores:

a. Activos Líquidos / Activos Totales

Indica la proporción de efectivo o sus equivalentes en relación al total de activos.

Las condiciones que provocan que los activos líquidos disminuyan son las siguientes:

1. Utilizan los fondos líquidos para aumentar los préstamos.
2. Utilizan los fondos líquidos para aumentar los activos fijos (planta física).

3. Utilizan los fondos para cubrir un incremento en los gastos operacionales.
4. Utilizan los fondos para el pago del retiro de depósitos y el pago de obligaciones (si aplica).

Las condiciones que provocan un aumento en el indicador son las siguientes:

1. Captación de fondos (depósitos y acciones) y concentran dichos fondos en los activos líquidos.
2. Adquieren una obligación por pagar para obtener liquidez.
3. Una reducción en la cartera de préstamos y mantienen sus fondos en los activos líquidos.
4. Los activos totales disminuyen en un período.

b. Ahorros Disponibles / Liquidez Requerida

Este es un indicador reglamentario que establece el mínimo de liquidez requerida por Ley y mide los ahorros disponibles sobre la liquidez requerida.

Elementos que debe considerar en la evaluación del indicador de Ahorros Disponibles sobre la Liquidez Requerida:

- Disminución en el indicador:
 1. Aumento en depósitos lo que requiere una mayor cantidad de liquidez requerida y utilizaron los fondos provenientes de estos en:
 - Aumento excesivo en la cartera de préstamos.
 - Aumento en préstamos a largo plazo (hipotecarios).
 - Incremento en los activos fijos.

- Concentración de estos fondos en activos no productivos (efectivo, mobiliario y equipo, terrenos, propiedad y otros activos).
2. Utilizan los ahorros disponibles para cubrir los gastos operacionales.
- Aumento en el indicador:
 1. Disminución en los depósitos (incluye los depósitos de eventos determinados, ahorros regulares y certificados de ahorros).
 2. Disminución en el otorgamiento de préstamos y se mantienen los fondos líquidos en ahorros e inversiones.
 3. Concentración de los fondos captados en aumentos en los ahorros e inversiones.
 4. Buen control de los gastos operacionales (operación mediante presupuesto) y realización de un pareo de activos y pasivos.

Elementos cualitativos para considerar en los ahorros disponibles son los siguientes:

- Inversiones adquiridas en violación a las leyes y/o reglamentos.
- Fondos pignorados que garantizan obligaciones.
- Estructura de activos y pasivos (verificar si se realiza un análisis "GAP").
- Fuente y costo de los fondos (se mantiene un buen "spread").
- Preparan un presupuesto de flujo de efectivo.

c. Activos Sensitivos menos Acciones y Pasivos Mayores de Tres Años / Activos Totales

Este indicador aplica a las cooperativas de ahorro y crédito con \$10 millones o más en activos totales. El propósito del mismo ofrecer referencias sobre la proporción de los activos a largo plazo netos de los pasivos a largo plazo (tres años o más) en comparación con los activos totales.

Esta relación nos ofrece una sinopsis respecto al pareo de activos a largo plazo con pasivos a largo plazo. Mientras mayor sea el resultado, mayor será la exposición a riesgos de liquidez e interés de la cooperativa.

Son considerados activos sensitivos los siguientes:

- Inversiones en valores negociables.
- Préstamos personales con garantía hipotecaria con vencimiento mayor de tres años.
- Préstamos hipotecarios, de todo tipo.
- Prestamos de autos nuevos y usados.

Algunos de los aspectos que podrían incidir en este indicador son:


- Distribución de los activos, principalmente de las inversiones y préstamos.
- Distribución de los pasivos.
- Políticas de capitalización.

d. Clasificación Final Liquidez

Al otorgarle la clasificación final al área de liquidez el indicador deberá considerar tanto los aspectos cuantitativos y cualitativos

del área. En adición, y posiblemente más importante aún, el Examinador deberá considerar los efectos de las políticas de manejo de activos y pasivos en el resto de las áreas que comprenden la Evaluación CAMEL.

A continuación, definimos lo que representa cada una de las clasificaciones en el área de liquidez:



Clasificación "1" Una clasificación 1 indica que la cooperativa exhibe solamente una exposición modesta a riesgo. La administración es considerada experta, tanto en medir y el manejo de riesgo. Dichas cooperativas también tienen acceso rápido y fácil a fuentes externas de fondos y no dependen de fondos prestados y fácilmente pueden cumplir sus necesidades de liquidez.

Clasificación "2" Una clasificación 2 indica que la exposición a riesgo de la cooperativa es razonable, la habilidad de la administración de medir y manejar riesgos es suficiente, y al parecer puede cumplir sus necesidades de liquidez con razonable anticipación.

Clasificación "3" Una clasificación 3 indica que la exposición a riesgo de la cooperativa es menos que razonable, que la habilidad de la administración para medir y manejar riesgos requiere mejoramiento; o que la cooperativa puede tener un nivel inadecuado de activos líquidos para atender necesidades

proyectadas. Los límites de sensibilidad a riesgos de interés autoasignados pueden parecer irrazonables, o la posición financiera de la cooperativa puede exceder sus límites auto- asignados bajo escenarios modelos.

Clasificación "4" & 5 Clasificaciones de 4 o 5 indican que la cooperativa exhibe una inaceptable alta exposición a riesgo. La administración no demuestra una capacidad aceptable en medir y manejar riesgo de tipo de interés, o que la cooperativa tiene una posición de liquidez inaceptable. El análisis bajo diversos escenarios modelos, indican que un deterioro significativo en desempeño es muy probable para las cooperativas clasificadas 4 e inevitable para las cooperativas clasificadas 5. Clasificaciones de 4 o 5 también pueden indicar niveles de liquidez tales que la cooperativa no puede cumplir adecuadamente la demanda de fondos. Dicha cooperativa debe tomar acción inmediata para bajar su exposición en tipo de interés, mejorar su liquidez, o de otro modo mejorar su condición.

Una clasificación 5 sería apropiada para una cooperativa con una exposición extrema de riesgo o posición de liquidez tan crítica como para constituir una amenaza inminente a la viabilidad continuada de la cooperativa.

Clasificaciones finales de cada las áreas

La clasificación final de las áreas, excepto la de gerencia, será el promedio de las clasificaciones individuales de cada uno de los indicadores que comprende la evaluación de cada sección. No obstante, estas podrían ser ajustadas por el Examinador luego de considerar aspectos cualitativos y cuantitativos que afectan positiva o negativamente las áreas. Al momento de determinar ajustar la clasificación de cualquier área deberán considerar el efecto de estos cambios en la clasificación general de la Cooperativa.

Los ajustes a cualquier clasificación deberán realizarse en estrecha comunicación con el Supervisor.

**Clasificación General Final de la Cooperativa**

La clasificación final de la cooperativa será el promedio de las clasificaciones individuales de cada una de las cinco áreas que comprenden la Evaluación CAMEL.

No obstante, la clasificación final de la cooperativa podría ser distinta al cálculo anterior, si el indicador de capital real a activos totales es negativo. La Evaluación CAMEL establece como regla especial que toda cooperativa que refleje la condición antes mencionada no podrá obtener una clasificación general menor a "4". Esto ocurre debido a que las cooperativas bajo esta condición reflejan un déficit de capital, es decir que las pérdidas acumuladas y corrientes son mayores que las reservas de capital de la cooperativa.