

## **INFORME DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

### **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ISABEL LTDA. PERÍODO: ENERO – DICIEMBRE 2025**

#### **Señores Representantes de la Asamblea General:**

En cumplimiento de lo establecido en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, el Estatuto Social y el Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Isabel Ltda., el Consejo de Administración pone en su consideración el presente informe correspondiente al período comprendido entre enero a diciembre de 2025.

En este contexto, el Consejo de Administración, en su calidad de órgano de dirección estratégica, ha orientado sus acciones al cumplimiento de los principios cooperativos, el fortalecimiento institucional, la sostenibilidad financiera y la adecuada administración de los recursos de la organización, en beneficio de sus socios. Asimismo, ha ejercido sus funciones de planificación, seguimiento y control de la gestión administrativa y financiera, velando por el cumplimiento de los objetivos institucionales y la correcta aplicación de las políticas internas.

El informe recoge las principales decisiones adoptadas, el seguimiento a la ejecución de los planes operativos y estratégicos, así como las acciones implementadas para mitigar riesgos, fortalecer el gobierno cooperativo y garantizar la transparencia en la gestión. De igual manera, se detallan los resultados alcanzados y las recomendaciones orientadas a la mejora continua de la Cooperativa.

Con este documento, el Consejo de Administración reafirma su compromiso con la rendición de cuentas, la participación democrática de los socios y el cumplimiento del marco legal vigente, contribuyendo al desarrollo sólido y sostenible de la institución dentro del sistema de economía popular y solidaria.

### **1. INTRODUCCIÓN**

El presente informe tiene como finalidad exponer las principales acciones, resoluciones y resultados alcanzados durante el ejercicio económico 2025, evidenciando la gestión administrativa, financiera y estratégica de la Cooperativa.

Durante este período, el Consejo de Administración ha enfocado sus esfuerzos en:

- Fortalecer la estabilidad financiera institucional
- Garantizar el cumplimiento normativo
- Impulsar una gestión eficiente acorde a un segmento 2
- Promover el crecimiento sostenible de la Cooperativa

### **FECHAS DE SESIONES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

<b>TIPO</b>	<b>N°</b>	<b>FECHA</b>
EXTRAORDINARIA	707	9/1/2025
EXTRAORDINARIA	708	14/1/2025
ORDINARIA	708	19/1/2025
EXTRAORDINARIA	709	19/1/2025
EXTRAORDINARIA	709	29/1/2025
ORDINARIA	710	30/1/2025
EXTRAORDINARIA	710	4/2/2025
EXTRAORDINARIA	711	6/2/2025
ORDINARIA	711	23/2/2025
EXTRAORDINARIA	712	25/2/2025
ORDINARIA	712	28/2/2025
ORDINARIA	713	19/3/2025
EXTRAORDINARIA	713	22/3/2025
EXTRAORDINARIA	714	26/3/2025
EXTRAORDINARIA	714	27/3/2025
ORDINARIA	715	30/3/2025
EXTRAORDINARIA	715	2/4/2025
EXTRAORDINARIA	716	8/4/2025
EXTRAORDINARIA	716	9/4/2025
EXTRAORDINARIA	717	11/4/2025
ORDINARIA	717	16/4/2025
EXTRAORDINARIA	718	24/4/2025
ORDINARIA	718	27/4/2025
EXTRAORDINARIA	719	16/5/2025
ORDINARIA	719	19/5/2025
EXTRAORDINARIA	720	29/5/2025
ORDINARIA	720	29/5/2025
EXTRAORDINARIA	721	2/6/2025
EXTRAORDINARIA	721	8/6/2025
ORDINARIA	722	19/6/2025
EXTRAORDINARIA	722	24/6/2025
ORDINARIA	723	29/6/2025
ORDINARIA	723	26/7/2025
EXTRAORDINARIA	724	29/7/2025
ORDINARIA	724	31/7/2025
ORDINARIA	725	17/8/2025
EXTRAORDINARIA	725	22/8/2025
EXTRAORDINARIA	726	22/8/2025
ORDINARIA	726	28/8/2025
EXTRAORDINARIA	727	10/9/2025

EXTRAORDINARIA	727	10/9/2025
EXTRAORDINARIA	728	22/9/2025
EXTRAORDINARIA	728	26/9/2025
ORDINARA	729	27/9/2025
ORDINARA	729	30/9/2025
EXTRAORDINARIA	730	2/10/2025
EXTRAORDINARIA	730	6/10/2025
EXTRAORDINARIA	731	17/10/2025
ORDINARIA	731	18/10/2025
EXTRAORDINARIA	732	21/10/2025
EXTRAORDINARIA	732	22/10/2025
EXTRAORDINARIA	733	23/10/2025
ORDINARIA	733	25/10/2025
EXTRAORDINARIA	734	30/10/2025
ORDINARIA	734	15/11/2025
ORDINARIA	735	29/11/2025
EXTRAORDINARIA	735	6/12/2025
EXTRAORDINARIA	736	9/12/2025
ORDINARIA	736	15/12/2025
EXTRAORDINARIA	737	17/12/2025
EXTRAORDINARIA	737	17/12/2025
EXTRAORDINARIA	738	19/12/2025
EXTRAORDINARIA	738	26/12/2025
ORDINARIA	739	28/12/2025
EXTRAORDINARIA	739	28/12/2025
EXTRAORDINARIA	740	30/12/2025

En el período 2025, el Consejo de Administración celebró 66 sesiones en total, distribuidas en 22 ordinarias y 42 extraordinarias, realizándose 41 bajo modalidad presencial y 25 de forma virtual.

### **PRINCIPALES RESOLUCIONES TOMADAS POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

#### **1.- De carácter normativo:**

De manera mensual, el Consejo de Administración, en sesión ordinaria, revisa y aprueba los informes emitidos por la Gerencia, que comprenden estados financieros, indicadores de gestión, avances de proyectos estratégicos y el seguimiento a requerimientos de los órganos de control y operativos. Asimismo, trimestralmente, conoce y aprueba el informe de ejecución del POA.

La Cooperativa dispone de una Unidad y a través de su vocal Abg. Diego Saldaña quien integra el Comité de Cumplimiento, los cuales desarrollan sus funciones en apego a la normativa vigente, tanto interna como externa, debidamente actualizada conforme a las disposiciones regulatorias y a los lineamientos de los órganos de control. En este marco, el Consejo de Administración conoce y aprueba mensualmente los informes presentados por el Comité de Cumplimiento y la Oficial de Cumplimiento.

El Consejo de Administración, a través de su vocal CPA Paola Alvarado, participa en el Comité de Tecnología de la Información; en este marco, conoce con periodicidad trimestral los informes emitidos por dicho Comité, mediante los cuales se reporta el estado y los avances de los proyectos tecnológicos (PETIC) que se ejecutan en la Cooperativa. En este contexto, se aprobó la adquisición de nuevos servidores físicos con la empresa Consulmatica, por un valor de USD 12.262,03

En cumplimiento de lo dispuesto en el Libro I, Título II, Capítulo XXXVI, Sección V, Subsección IV, artículos 69 y 70 de la Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros, emitida por la Junta de Política y Regulación Financiera, el Consejo de Administración aprueba mensualmente el informe de operaciones castigadas remitido a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

De manera trimestral, la Dirección Jurídica presenta al Consejo de Administración el informe del estado de la cartera en demanda Judicial de la Cooperativa.

El Consejo de Administración, en el marco de sus atribuciones y en cumplimiento de la normativa vigente, ha conocido y aprobado solicitudes relacionadas con la desafiliación de socios que han solicitado su salida de la Cooperativa, conforme a los procedimientos internos establecidos.

De igual manera, ha aprobado procesos de castigo de cartera de crédito que, tras haber agotado las gestiones de recuperación correspondientes, se consideran de difícil o imposible cobro, con el objetivo de reflejar de manera adecuada la realidad financiera institucional, depurar los estados financieros y fortalecer la gestión de la cartera.

En cumplimiento de las actividades de seguimiento institucional, se presentó al Consejo de Administración el informe de resultados de ejecución de los Planes de Acción correspondientes al Balance Social del período 2024, así como la planificación de los Planes de Acción previstos para el Balance Social 2025, con el objetivo de evaluar su cumplimiento y fortalecer las acciones institucionales en materia de responsabilidad social y gestión organizacional.

En este contexto, se dio a conocer las principales acciones contempladas para el período 2025, entre las cuales se destacan:

Renovación del contrato semestral correspondiente al año 2025 con los medios de comunicación Radioactiva FM 88 y Radio La Chismosa, orientado al fortalecimiento de la difusión institucional y posicionamiento de los servicios de la cooperativa.

Contratación de un proveedor especializado para el desarrollo del sistema de corresponsales solidarios, con el propósito de ampliar los canales de atención y facilitar el acceso a los servicios financieros en zonas de influencia.

Renovación anual del licenciamiento de la Suite Office 365, a fin de garantizar la continuidad operativa de las herramientas tecnológicas utilizadas en la gestión administrativa y operativa de la institución.

El Consejo de Administración tomó conocimiento de la información presentada, destacando la importancia de dar seguimiento al cumplimiento de las acciones previstas dentro del marco del Balance Social institucional.

A corte de diciembre, la colocación de cartera alcanzó un total de USD 2.272.033,43, correspondiente a 179 operaciones crediticias distribuidas entre las diferentes agencias de la Cooperativa.

Durante este período, se destaca la aprobación del crédito inmediato del mes de diciembre, con una tasa del 11,99%, lo cual contribuyó de manera significativa a dinamizar la colocación de cartera, generando mayor demanda de productos crediticios en el mercado y fortaleciendo la colocación general del portafolio.

Del análisis por agencias, se observa que la Agencia Matriz concentra la mayor participación en la colocación, con 102 operaciones por un valor de USD 1.188.609,97, evidenciando su peso principal dentro del volumen total de crédito otorgado. Le sigue la Agencia Batán, con 48 operaciones por USD 775.800,00, mientras que la Agencia Pasaje registra 20 operaciones por USD 179.623,46 y la Ventanilla 9 operaciones por USD 128.000,00.

Sin embargo, se evidencia que las agencias Batán y Pasaje mantienen niveles de colocación relativamente bajos en comparación con la Matriz, lo que refleja la necesidad de fortalecer las estrategias comerciales, la promoción del crédito inmediato y la captación de mercado en estas zonas, con el fin de mejorar su participación dentro del portafolio total de la Cooperativa.

En cumplimiento de lo dispuesto en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Título VI, Capítulo III, Sección III, Subsección IV, artículo 27, referente a la Norma de Control para el Ejercicio de la Auditoría Externa, Auditoría Interna y Auditoría Informática, el Consejo de Administración conoce mensualmente los informes de Auditoría Interna.

A corte de diciembre, la cartera en mora de la Cooperativa asciende a un total de USD 2.156.550,35, lo que representa un índice global de morosidad del 5,14%.

A nivel de agencias, la Agencia Matriz concentra el mayor monto de cartera vencida con USD 818.539,20, alcanzando un nivel de morosidad del 1,95%, seguida de la Agencia Batán con USD 820.708,38, equivalente al 1,96%, lo que refleja una concentración importante del riesgo crediticio en estas dos unidades operativas.

La Agencia Pasaje registra una cartera vencida de USD 517.300,77, con un porcentaje de morosidad del 1,23%, mientras que la Ventanilla presenta una cartera vencida mínima de USD 2,00, con un nivel de morosidad del 0,00%, evidenciando un comportamiento altamente controlado en esta unidad.

En términos generales, los indicadores muestran que la morosidad se encuentra concentrada principalmente en la Matriz y Batán, por lo que se recomienda fortalecer las acciones de recuperación de cartera, seguimiento a crédito y gestión preventiva del riesgo, con el fin de mantener la calidad de los activos dentro de los parámetros aceptables establecidos por la normativa de la SEPS.

En este contexto, el Consejo ha dado especial seguimiento a las observaciones pendientes provenientes de períodos anteriores, impulsando su regularización y cierre oportuno, y promoviendo la adopción de acciones correctivas por parte de las áreas responsables, con el fin de fortalecer el control interno y la gestión institucional.

El Consejo de Administración, en cumplimiento de la normativa emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), ha participado, conocido y aprobado reformas y actualizaciones relacionadas con instrumentos de gestión institucional de carácter social y estratégico, entre los cuales se encuentran el Balance Social, los programas de Educación Financiera y otros mecanismos orientados al fortalecimiento de la inclusión financiera y el desarrollo de los socios.

## 2.- Emisión y reforma de Normativa Interna.

El Consejo de Administración aprueba las reformas, actualizaciones, derogaciones y nuevos manuales institucionales, conforme al siguiente detalle:

- Conocimiento y resolución de la propuesta del Manual de Políticas y Procedimientos de Datos Personales, en primera instancia.
- Conocimiento y resolución de la propuesta de Reforma del Manual de Captaciones.
- Reforma al Manual de Procedimientos Operativos Normales de Seguridad (PONS).
- Plan de Contingencia de Liquidez y Mercado.
- Análisis y aprobación de las propuestas para la provisión, construcción de áreas de bóveda, ATM, aseguramiento de áreas de cajas, rack y colocación de puertas de seguridad en la ventanilla La Unión de Abdón Calderón.
- Conocimiento y derogación del Manual de Políticas de Seguridad de la Información.
- Manual de Contabilidad y Activos Fijos.
- Actualización del Manual de Atención al Socio y al Usuario, incluyendo el protocolo interno de prevención de la discriminación, violencia y acoso laboral (en primera instancia).
- Manual para la Gestión de Conducta de Mercado.
- Actualización del Manual de Crédito.
- Actualización del Manual de Cobranza.
- Actualización del Reglamento de Crédito.
- Actualización del Plan de Contingencia y Continuidad del Negocio.
- Actualización del Manual de Administración de Riesgo de Mercado.
- Manual de Políticas y Procedimientos de TICs (actualización del procedimiento 21 y creación de los procedimientos 38 y 39).
- Manual de Procedimientos Operativos Normales de Seguridad (PONS).
- Reglamento de Crédito.
- Manual de Administración de Talento Humano.
- Manual de Políticas y Procedimientos de TICs.
- Manual de Auditoría Interna.
- Actualización del Manual de Balance Social.
- Manual de Administración de Procesos.
- Manual de Políticas y Procedimientos de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs).
- Manual para el Manejo y Control del Fondeo de Caja.
- Manual de Políticas de Seguridad en Canales Virtuales.
- Manual de Procedimientos del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI).
- Manual de Políticas y Procedimientos para la Gestión de Tesorería.
- Manual de Quejas, Reclamos y Sugerencias.
- Manual de Análisis y Descripción de Funciones y Perfiles por Competencias.
- Manual de Contabilidad y Activos Fijos.

- Manual de Proveedores.
- Reglamento de Crédito (actualización).
- Manual de Políticas y Procedimientos del Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicación.
- Reglamento de Conformación, Funcionamiento y Actividades del Comité de Tecnologías de la Información y Comunicación (actualización).
- Manual de Administración de Riesgo Operativo.

El Consejo de Administración tomó conocimiento de la información presentada, destacando que estos instrumentos normativos constituyen la base para la gestión institucional y el adecuado control de los procesos internos, disponiendo que se mantenga el respectivo seguimiento a su aplicación y actualización cuando corresponda.

### **3.- Resoluciones relacionadas con la Administración Integral de Riesgos.**

En cumplimiento de la normativa emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), referente a la constitución de provisiones de la cartera de crédito y con base en el oficio del organismo de control que dispone mantener un índice mínimo del 100% de cobertura de la cartera problemática, el Consejo de Administración conoció la propuesta de actualización de los porcentajes de provisión presentada por la Unidad de Riesgos.

Dicha propuesta contempla la aplicación de porcentajes prudenciales, priorizando la cobertura de la cartera improductiva conforme a los niveles máximos establecidos en la normativa vigente, así como escenarios alternativos que evidencian el impacto en la constitución de provisiones requeridas para su cumplimiento.

Al corte del 31 de diciembre de 2025, los indicadores financieros de la Cooperativa evidencian una situación de estabilidad patrimonial y adecuada liquidez. El indicador de solvencia (PTC) se ubica en 13,53%, cumpliendo con los niveles requeridos por la normativa vigente, mientras que la cobertura patrimonial alcanza el 253,16%, reflejando un respaldo sólido frente a los riesgos asumidos.

En cuanto a la calidad de la cartera, la morosidad ampliada registra un 5,14%, lo que sugiere la necesidad de mantener y fortalecer las acciones de gestión de recuperación de cartera. Los indicadores de liquidez de primera y segunda línea se sitúan en 38,87% y 45,61% respectivamente, evidenciando una adecuada capacidad de respuesta frente a obligaciones de corto plazo.

Respecto a la rentabilidad, el ROA (0,01%) y el ROE (0,11%) muestran niveles bajos, lo que refleja una limitada generación de resultados durante el período analizado. Finalmente, la autosuficiencia financiera alcanza el 80,10%, indicando que la Cooperativa aún requiere optimizar su eficiencia operativa para mejorar su sostenibilidad.

En general, los indicadores reflejan una estructura financiera estable, con adecuados niveles de solvencia y liquidez, pero con retos en rentabilidad y eficiencia operativa, conforme a los parámetros de evaluación de la SEPS y la UCACSUR.

La Ing Roxana Ochoa como vocal representante en el Comité de Administración Integral de Riesgos es quien preside y emite un informe de manera mensual. El Consejo de Administración, en cada sesión ordinaria, conoce y resuelve sobre los informes y resoluciones del Comité, de

manera que se conozca el cumplimiento de los mecanismos para mitigar los riesgos financieros; así mismo, avoca conocimiento sobre las regulaciones que el organismo de control emite.

De manera trimestral, el Consejo de Administración conoce y aprueba el informe de Calificación de Activos de Riesgo. En este contexto, los indicadores de cartera en riesgo y cobertura de cartera improductiva evidencian una tendencia al incremento de la morosidad, por lo que se considera necesario fortalecer las acciones de gestión de cobranza, especialmente aquellas desarrolladas por las Comisiones de Gestión de Mora de las oficinas que forman parte del Plan de Contingencia de Riesgo de Crédito.

Asimismo, de forma mensual, el Consejo de Administración revisa y aprueba el informe relacionado con los límites y la exposición a riesgos asociados a la gestión de tesorería, así como el estado del portafolio de inversiones, con el fin de asegurar un adecuado control y mitigación de riesgos financieros.

Adicionalmente, se aprobó el Informe Anual de Gestión de Riesgo Ambiental y Social (SARAS), en el cual se evidencia que la Cooperativa, durante el ejercicio económico 2025, ha implementado procesos orientados al cumplimiento de la normativa vigente, considerando el tamaño y complejidad de sus operaciones, en el marco del fortalecimiento de la gestión integral de riesgos.

#### **4.- Resoluciones relacionadas con Auditoría Interna y Externa**

En cumplimiento de la Norma de Control para el Ejercicio de la Auditoría Externa, Auditoría Interna y Auditoría Informática aplicable a las entidades del sector financiero popular y solidario, el Consejo de Administración conoce de manera mensual los informes de Auditoría Interna.

En este marco, se da por conocido el informe de Auditoría Interna en materia de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos, incluido el terrorismo, disponiendo el cumplimiento de las recomendaciones emitidas como parte del fortalecimiento del sistema de control interno.

Asimismo, se conoce el informe preliminar de Auditoría Interna correspondiente al ejercicio 2025, el cual permite identificar avances, observaciones y oportunidades de mejora en los procesos institucionales.

#### **CONCLUSIONES**

1. El Consejo de Administración ha cumplido con las disposiciones establecidas en la normativa vigente de la SEPS, el Estatuto Social y el Reglamento Interno, ejerciendo sus funciones de dirección estratégica, control y seguimiento de la gestión institucional durante el período julio – diciembre 2025.
2. La Cooperativa mantiene una estructura de gobierno cooperativo activa, evidenciada en la realización constante de sesiones ordinarias y extraordinarias, así como en la participación en los distintos comités institucionales, lo que ha permitido una adecuada toma de decisiones.
3. Los indicadores financieros reflejan una situación de estabilidad en términos de solvencia y liquidez; sin embargo, persisten retos en la rentabilidad y eficiencia operativa, así como en el control de la morosidad, lo que requiere la continuidad de acciones de fortalecimiento en la gestión de riesgos.

4. La actualización normativa interna ha permitido fortalecer el marco de control institucional, alineando los procesos a la normativa vigente y a las disposiciones de los organismos de control, contribuyendo al fortalecimiento del gobierno cooperativo.
5. La gestión integral de riesgos, auditoría interna y cumplimiento normativo han permitido identificar oportunidades de mejora, así como dar seguimiento a observaciones relevantes, fortaleciendo la cultura de control interno.
6. Se evidencia una relación sólida con los socios, quienes mantienen su confianza y fidelidad hacia la Cooperativa, constituyéndose en el principal activo institucional para su sostenibilidad y crecimiento.

## **RECOMENDACIONES**

1. Fortalecer la gestión comercial y estratégica de la Cooperativa mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros innovadores, que respondan a las necesidades del mercado, sin temor a la competencia, impulsando así el crecimiento institucional.
2. Potenciar la fidelización de los socios mediante estrategias de atención personalizada, mejora en la experiencia del usuario y fortalecimiento de los canales de comunicación y servicio.
3. Mantener y fortalecer las acciones de control y recuperación de cartera, con el fin de reducir la morosidad y mejorar los indicadores de calidad de activos.
4. Continuar con el fortalecimiento de la gestión integral de riesgos, asegurando el cumplimiento de la normativa emitida por la SEPS y la aplicación de buenas prácticas financieras.
5. Promover la innovación tecnológica y la optimización de procesos internos, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera.
6. Impulsar una cultura organizacional basada en la mejora continua, la transparencia y la responsabilidad institucional, fortaleciendo el gobierno cooperativo.

**Agradecer profundamente a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Isabel Ltda., por su fidelidad, confianza y compromiso, ya que son el pilar fundamental que sostiene el crecimiento y la solidez de la institución.**

Atentamente

**Ing. Roxana Ochoa**  
**PRESIDENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION**