



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMÉRICA**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE  
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**TEMA:**

---

MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA  
GOBERNABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“SAN JOSÉ” LTDA.

---

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en  
Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

**Autor:**

Elena Beatriz Sangache Mullo

**Tutor:** Ing. Mónica Alarcón Quinapanta Mg.

AMBATO- ECUADOR

2019

## **AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN**

Yo Elena Beatriz Sangache Mullo, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre “Modelo de Gestión de Responsabilidad Social para la Gobernabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., como requisito para optar al grado de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 19 días del mes de enero de 2019, firmo conforme:

Autor: Elena Beatriz Sangache Mullo

Firma: .....

Número de Cédula: 020175719-2

Dirección: Bolívar, San Miguel, Santiago.

Correo Electrónico: esangache@coopsanjose.fin.ec

Teléfono: 032229-082

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA GOBERNABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA., presentado por Elena Beatriz Sangache Mullo, para optar por el Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 19 de Enero del 2019

.....

Ing. Mónica Alarcón Quinapanta MSc.

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 19 de Enero del 2019

.....

Elena Beatriz Sangache Mullo

020175719-2

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: **MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA GOBERNABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.**, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 19 de Enero del 2019

.....  
ING. JACQUELINE PEÑAHERRERA MELO, MG  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

.....  
ING. IBETH MOLINA ARCOS, MG.  
**EXAMINADORA**

.....  
ING. MÓNICA ALARCÓN QUINAPANTA MG.  
**DIRECTOR DEL TRABAJO**

## **DEDICATORIA**

A mis hijos Helen y Robinson  
Mestanza Sangache a mi esposo  
Roberson Mestanza por ser mi  
fortaleza y motivación de vida y  
superación

*Elena Beatriz Sangache Mullo*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios a mi familia, amigos y docentes, por el apoyo y conocimientos brindados en todo momento para lograr culminar la maestría

*Elena Beatriz Sangache Mulla*

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>PORTADA</b> .....	i
<b>AUTORIZACIÓN PARA EL REPOSITORIO DIGITAL</b> .....	ii
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	iii
<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD</b> .....	iv
<b>APROBACIÓN TRIBUNAL</b> .....	v
<b>DEDICATORIA</b> .....	vi
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	vii
<b>TABLA DE CONTENIDOS</b> .....	viii
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	x
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	xi
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	xii
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	xiii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiv
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
Importancia y actualidad .....	1
Planteamiento del problema .....	1
Justificación.....	2
Objetivos: .....	6
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO</b> .....	7
Antecedentes de la RSE .....	7
Conceptualización de la RSE .....	8
Modelos Gestión de la RSE.....	18
Marco legal de la RSE.....	20
Antecedentes de la gobernabilidad.....	21
Modelos de gobernabilidad .....	26
<b>CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.</b> .....	30
Caracterización de la gestión de la RSE en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda. ....	30
Métodos, tipos y técnicas de investigación .....	34
Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos.....	35



Población y muestra .....	35
Análisis de resultados encontrados en la aplicación de la observación de campo realizada a las agencias y edificio administrativo. ....	47
Resumen de las principales debilidades encontradas, con la aplicación de las técnicas de investigación .....	47
<b>CAPITULO III. PRODUCTO/RESULTADO .....</b>	<b>49</b>
Nombre de la propuesta.....	49
Justificación.....	53
Objetivo .....	53
Premisas y principios del modelo.....	53
Modelo de la Propuesta .....	55
Inducción al personal responsable.....	65
Validación de la aplicación práctica de la propuesta.....	66
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>67</b>
Conclusiones .....	67
Recomendaciones.....	68
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>74</b>
Anexo 1. Entrevista dirigida a la gobernabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda. ....	74
Anexo 2. Entrevista dirigida a los jefes departamentales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.....	76
Anexo 3. Guía de observación .....	78
Anexo 4. Autorización para la realización del proyecto de investigación. ....	80
Anexo 5. Informe de aprobación de la organización para la implementación. .	81
Anexo 6. Fotografías de las condiciones físicas y ambientales. Botiquines .....	82

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Características de la población .....	36
Tabla N° 2. Comparación Balance Social 2016 – 2017.....	45
Tabla N° 3. Análisis documental .....	46
Tabla N° 4. Datos financieros .....	52
Tabla N° 5. Partida presupuestaria.....	60
Tabla N° 6. Puntaje por indicador.....	61
Tabla N° 7. Presupuesto requerido para la implementación.....	65

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Concepto de RSE .....	9
Cuadro N° 2. Comparación entre filantropía y RSE.....	10
Cuadro N° 3. Principios y códigos de ética de la RSE .....	14
Cuadro N° 4. Dimensiones de la RSE.....	15
Cuadro N° 5. Modelos de gestión de la RSE .....	19
Cuadro N° 6. Estructura de la herramienta para la evaluación de la RSE .....	31
Cuadro N° 7. Operacionalización del Modelo de Gestión de RSE.....	38
Cuadro N° 8. Plan de acción para implementación del modelo.....	62
Cuadro N° 9. Formulación de estrategias por debilidad encontrada.....	63

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Organigrama Estructural .....	50
Gráfico N° 2. Mapa de procesos de la Cooperativa .....	51
Gráfico N° 3. <i>Stakeholders</i> .....	52
Gráfico N° 4. Modelo de la propuesta .....	55
Gráfico N° 5. Proceso Administrativo .....	56

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA  
DIRECCION DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES  
DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA.**

**TEMA:** “MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA GOBERNABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA”.

**AUTOR:** Elena Beatriz Sangache Mullo

**TUTOR:** Ing. Mónica Alarcón Quinapanta MSc.

**RESUMEN EJECUTIVO**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un tema diverso por las diferentes dimensiones que abarca, por ende, su aplicación depende del grado de necesidad y el compromiso que asumen las organizaciones. En este sentido se señala que la Cooperativa de Ahorro Crédito San José Ltda., no cuenta con un Modelo de Gestión de Responsabilidad Social para la Gobernabilidad (MGRSG). El estudio es importante porque servirá como directriz para el trabajo para la gobernanza, comprendido como la principal línea estratégica de la RSE. Para aquello el objetivo de la investigación es mejorar la gestión del Gobierno Cooperativo y su relación con sus grupos de interés mediante un Modelo de Gestión Responsabilidad Social para la Gobernabilidad de la Cooperativa. Esta investigación es de tipo descriptiva, porque utiliza varios métodos de evaluación para determinar el comportamiento de los actores de la RSE y describe la realidad de sus implicaciones en la toma de decisiones para gobernar con total responsabilidad. Así mismo, se apoya en el método histórico-lógico para el análisis de la evolución de la RSE, y en el método inductivo-deductivo. Las técnicas, empleadas son la entrevista, revisión documental y la observación de campo. Finalmente, se propone un modelo, que permita gestionar la gobernabilidad para obtener beneficios basados en los principios de RSE.

**DESCRIPTORES:** gobernabilidad, grupos de interés, modelo de gestión, responsabilidad social empresarial.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA  
DIRECCION DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES  
DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA.**

**THEME:** “CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT MODEL FOR GOVERNANCE OF SAN JOSE CREDIT UNION”.

**AUTHOR:** Elena Beatriz Sangache Mullo

**TUTOR:** Ing. Mónica Alarcón Quinapanta MSc.

**ABSTRACT**

Corporate Social Responsibility (CSR) is a diverse issue because of the different dimensions it covers, therefore, its application depends on the degree of need and the commitment assumed by organizations. In this sense, it is pointed out that San Jose Credit Union does not have a Social Responsibility Management Model for Governance. The study is important because it will serve as a guideline for the work for governance, understood as the main strategic line of Corporate Social Responsibility. For this, the objective of the research is to improve the management of the Cooperative Government and its relationship with its stakeholders through a Social Responsibility Management Model for Governance of the Cooperative. This research is descriptive, because it uses several evaluation methods to determine the behavior of CSR actors and describes the reality of its implications in decision making to govern with full responsibility. Likewise, it is based on the historical-logical method for the analysis of the evolution of Corporate Social Responsibility, and on the inductive-deductive method. The techniques that were used were the interview, documentary review and field observation. Finally, a model is proposed that allows managing governance to obtain benefits based on the principles of Corporate Social Responsibility.

**KEYWORDS:** corporate social responsibility, governance, management model, stakeholders.

## INTRODUCCIÓN

### **Importancia y actualidad**

La RSE, significa un cambio de estrategia de negocio con visión de maximizar sus beneficios económicos y sociales, mediante la corresponsabilidad en la consecución de objetivos colectivos. Consecuentemente, la presente investigación se relaciona con la línea de investigación de Bienestar Humano y, la sub línea corresponde a Responsabilidad Social y Balance Social. Considerándose un estudio oportuno y relevante, porque busca la coyuntura del trabajo realizado por la Cooperativa con los proyectos gubernamentales, entre los que destacan: Plan Nacional de Desarrollo, Agenda de Transformación de la Matriz Productiva, Agenda Zonal y Planes provinciales, con el único objetivo de alcanzar el bienestar social y el bien común de sus *stakeholders*.

En tal sentido, el desafío de la RSE es luchar contra la corrupción que actualmente a través de múltiples acontecimientos ha envuelto a los gobiernos e instituciones financieras, tal es el caso de la Empresa Odebrecht que a nivel de América Latina ha dejado al descubierto delitos como cohecho, soborno, enriquecimiento ilícito, lavado de activo, y otros. Demostrado que el origen del problema es la falta de moral, ética y transparencia de las personas lo cual provoca inseguridad en la ciudadanía.

### **Planteamiento del problema**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, desde sus inicios son precursoras en la práctica de actividades de la RSE, ya que cuentan con una estructura participativa y democrática que busca el bien común de sus socios y clientes a través de la práctica de sus valores y principios cooperativos. Sin embargo, necesitan fortalecer

su dirección y la toma de decisiones a través de un pacto entre el Gobierno Corporativo como principal y la RSE, mediante la cual fortalezcan la capacidad de generar un valor en su entorno de modo sostenible. Así mismo, se aprecia en la institución financiera, que existen vulnerabilidades que contrarrestan los resultados finales de la organización por parte del Gobierno Corporativo, por lo tanto, la cuantificación y evaluación de los resultados no son del todo real. De aquí se deriva el problema científico siguiente:

¿Cuáles son las causas que limitan potenciar la gestión de RSE en la gobernabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.?

### **Justificación**

Al respecto y enfocado a nivel internacional, la RSE a través del apoyo y fomento de diversas organizaciones: Banco Mundial (BM), Organización de Estados Americanos (OEA), Organización Internacional del Trabajo (OIT), entre otros, han logrado concientizar sobre la implementación de la RSE a lo largo de América (específicamente en Pymes de: Brasil, México, Argentina, Chile, Perú, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Honduras, México, Paraguay y Uruguay). A esto se suma, el esfuerzo y motivación de otras organizaciones como: Instituto Ethos, Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI); Alianza por la Responsabilidad Social (AliaRSE), Acción RSE, Perú 2021, CentraRSE, Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) respectivamente.

Por su parte la Organización de Naciones Unidas (ONU), para garantizar la sostenibilidad acuerda y establece 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Planteados como propuesta para cualquier país o institución que se preocupe por su entorno lo aplique como parte de sus planes de RSE, los cuales se los estudia a continuación:

- Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
- Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible



- Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades
- Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos
- Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas
- Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos
- Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos
- Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos
- Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación
- Reducir la desigualdad en y entre los países
- Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes
- y sostenibles
- Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
- Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos
- Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible
- Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica
- Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces responsables e inclusivas a todos los niveles
- Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Es así que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), alertado por los cambios drásticos a nivel mundial ha planteado dentro del plan estratégico 2018–2030 tres entornos de desarrollo: erradicación de la pobreza, transformaciones estructurales, y creación de resiliencia y ha identificado seis

“soluciones emblemáticas” concentrando su trabajo en el verdadero impacto de la pobreza, la gobernanza, el acceso a la energía, la igualdad de género, la resiliencia y la sostenibilidad ambiental, lo cual se relaciona como un contexto a la RSE.

No obstante, en el Ecuador a partir de la aprobación de la Constitución de Montecristi en el año 2008, señala a la RSE como un derecho que reconoce y garantiza el desarrollo de actividades conforme a los principios de responsabilidad social y ambiental, logrando así, la inclusión de políticas tanto en empresas públicas como en las privadas.

Consecuentemente, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y del Sector Financiero Popular y Solidario, establece que las organizaciones sujetas a esta Ley incorporen en sus informes de gestión, el Balance Social con el desarrollo de trabajo e incidencia en el bienestar social, comunitario y ambiental. A demás, el sector cooperativo controlado por Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), se encuentra sujeto al cumplimiento de los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Es importante entonces, que los equipos de gobernabilidad de las Cooperativas incorporen en su gestión los Principios Universales del Cooperativismo y las Buenas Prácticas de Buen Gobierno Corporativo como Cultura Organizacional que aseguren el trabajo sobre un modelo de gestión de transparencia de la gestión e información, equidad, honestidad, propios de sus principios. Por lo tanto, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., forman parte del nivel directivo el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y la Gerencia, y son quienes deciden generan o no la RSE. A su vez es necesario que asuman la responsabilidad de educar a sus socios y clientes hacia un comportamiento socialmente responsable como futuros representantes y delegados de las Organizaciones.

De igual forma es importante destacar el trabajo que realiza el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) del Ecuador desde el 2010 que promociona en instituciones educativas, empresas públicas y privadas la certificación de los sellos Hace Bien y Hace Mejor para las organizaciones que demuestren a través de una

evaluación la práctica de la RSE, entorno a las cuatro éticas que promueve el Gobierno Ecuatoriano: trabajadores, comunidad, Estado y medio ambiente.

Del mismo modo en el año 2014 la Corporación Favorita recibió la certificación por parte del Ministerio con el sello Hace Bien por su parte Astinaves EP del sector naviero, la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (Epmaps), y el Grupo GPF empresa que maneja las marcas Fybeca, Oki Doki, Sana Sana, y Abefarm certificaron con el sello Hace Bien y Hace Mejor. En la actualidad el reconocimiento de organismos internacionales como es el caso del Reino Unido a través del Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) otorgó el premio Finance for the Future Awards 2017 al Banco Pichincha de Ecuador por fomentar prácticas sociales y ambientales a sus clientes

En cambio, existen casos de organizaciones que manejan el tema de RSE como una estrategia de marketing enfocando su trabajo solo a los consumidores y desviando completamente el compromiso permanente que tienen con sus *stakeholders*, así mismo el desconocimiento y la falta de capacitación de sus gobernantes sobre los beneficios que constituye la aplicación RSE, provoca que no se impulsen proyectos sociales importantes.

### **Causas y efectos**

El problema definido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., concuerda con la situación difícil que enfrenta el sector cooperativo. Pues, el organismo de control SEPS no ha dispuesto normativa alguna con respecto a la aplicación de algún Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social (MGRS) específico para las cooperativas de ahorro y crédito, que regule y valore el grado de importancia de las actividades, lo cual provoca que las instituciones internamente no logren definir su trabajo y presenten una insuficiente gestión de RSE.

Por otro lado, existen factores que de la misma manera limitan los resultados de la gestión de responsabilidad social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., entre los que sobresalen: falta de asignación de presupuesto, predominio de intereses individuales de los miembros del gobierno cooperativo

sobre los colectivos, falta de identificación de objetivos sociales efectivos para mejorar el servicio a la comunidad, entre otros.

Es importante señalar, que dentro de las limitaciones para la práctica de la RSE se encuentran la falta de involucramiento en la sociedad y la obligatoriedad de la legislación, lo cual, en ocasiones, conduce a la ineficiencia de su aplicación, pues sólo se preocupan de informar y no de actuar directamente con los implicados. Por lo tanto, este comportamiento se convierte en una limitante para la cooperativa, conduciendo a plantear los siguientes objetivos de la investigación

### **Objetivos:**

#### **Objetivo General**

Desarrollar un Modelo de Gestión de RSE orientado al fortalecimiento de la Gobernabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

#### **Objetivos Específicos:**

- Fundamentar teóricamente a través de conceptos de diversos autores el tema RSE.
- Diagnosticar las causas que limitan la gestión de RSE que aplica la gobernabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.
- Elaborar un modelo de gestión de RSE con estrategias que fortalezcan la gestión de la gobernabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

El capítulo se desarrolla primero con los antecedentes de la RSE de acuerdo a los criterios de varios autores, luego se realiza un análisis sobre las diferencias con la filantropía, seguido se trata de su concepto, relación con la sostenibilidad, principios, lineamientos estratégicos, dimensiones y sus principales limitaciones, y modelos de gestión. De la misma forma se inicia el estudio de la Gobernabilidad con sus antecedentes, principios, base legal para su aplicación en el ámbito internacional y nacional, modelos, lineamientos y elementos estratégicos para su buen desempeño, y su relación con la RSE.

### **Antecedentes de la RSE**

Según Duque, Cardona, y Rendón (2013) la RSE se formaliza a través de la Ley Antimonopolio Sherman del 2 de julio de 1890 que demuestra la importancia de regular, controlar y proteger los intereses de individuales y colectivos, luego de esto se conoce a la RSE obligatoria que se presenta en 1930 debido a una crisis económica posterior a la Segunda Guerra Mundial en 1945 y el desastre social, ambiental y las limitaciones provocadas obligaron a las entidades supranacionales a emitir decretos y controles para iniciar la recuperación del medio ambiente . En 1980 se conoce de RSE voluntaria que aparece al momento que la mayor parte del mundo adopta un modelo económico consumista, para contribuir al crecimiento, desarrollo y mejoramiento de un grupo social determinado mediante el compromiso voluntario de sus acciones para obtener buenos resultados.

En cambio, para Vélez (2011) citado por Romo (2016) surge como tal a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta, tiene como motivos especiales la guerra de Vietnam, el *apartheid* y otros conflictos que se dieron a nivel mundial; ante la creencia de que trabajar en ciertas empresas o comprar sus productos se

colabora con regímenes políticos o economías que son censuradas de forma ética entre estas la venta de armas.

Otro criterio presenta Delgado (2007) citado por Giniger (2014) menciona que la RSE nace con la finalidad de frenar el capitalismo, dando paso al apareamiento de los términos “socialmente responsable” y “sensibilización social”, además cita la Doctrina Social de la Iglesia desde el enfoque de Juan Pablo II, en donde el capital debe moralmente estar en función del trabajo ya que de esta relación resulta el bien común.

En tal virtud se considera que en un mundo tan conflictivo y donde hay grupos humanos que intentan sacar el máximo de provecho a costa de la explotación laboral surge la necesidad de controlar y de proteger tanto los intereses individuales como los colectivos y para el efecto se empieza a trabajar con la RSE, adoptada en gran parte del mundo para buscar el mejoramiento de determinados grupos sociales; como los obreros, los consumidores y especialmente de aquellos que no son escuchados y se encuentran al margen de la sociedad, porque parecería que carecen de todo derecho.

### **Conceptualización de la RSE**

La complejidad del tema y los puntos divergentes de los estudiosos e investigadores de la RSE no permiten que se pueda presentar una sola definición ya que mucho tiene que ver la forma de pensamiento de cada autor, la época y el entorno en el que se desenvuelve; que hace que su pensamiento tenga una orientación determinada y se enfoquen a ciertos *stakeholders*.

*Stakeholders*.- Basados en que la RSE está dirigida por las personas como medio y fin para la realización de actividades se refiere a todos aquellos individuos con los que la empresa se relaciona o afecta y debe enfocar su interés en su bienestar y su sostenibilidad, directorio, accionistas, empleados, socios /clientes proveedores, agentes sociales, comunidad (Moreno ,2015).

**Cuadro N° 1. Concepto de RSE**

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>	<b>Análisis</b>
Norma de aseguramiento AA1000:2003	Está constituida por: transparencia para rendir cuentas a los <i>stakeholders</i> ,- capacidad de respuesta para atender las necesidades de los <i>stakeholders</i> y cumplimiento de los estándares con los cuales se compromete voluntariamente y las regulaciones legales.	Proporciona un estándar para fortalecer los informes de sostenibilidad el cumplimiento de la ley , el manejo de riesgos y el deber ético y moral
Indicadores sociales de la Asociación Española de Contabilidad y elemento de Empresas) (AECA, 2003)	Compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su compromiso social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa”	Mantiene como objetivo misión y visión el desarrollo científico de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
Guía del Pacto Mundial, 2003	No definen el concepto de RSE; sin embargo consideran que: Las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente que fomentan sociedades más prósperas	Presenta 4 ejes :derechos humanos , condiciones laborales, medio ambiente y anticorrupción
Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial (Ethos ,2005)	Se define como la relación que la empresa establece con todos sus <i>stakeholders</i> , a corto y a largo plazo.	Presenta indicadores evalúa el alcance de sus prácticas, políticas desde una perspectiva integral a través de 7 dimensiones
Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE 21, 2008	Es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos superando el cumplimiento legal.	Refiere sobre la importancia del cumplimiento de la legislación y normativa y la política de gestión ética y RSE, código de conducta
ISO 26000: 2010 (Norma Guía de la RSE)	Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente” (ISO 26000:2010, p.4)	Propone una herramienta para toda aquella organización pública o privada que se comprometa con el desarrollo sostenible ISO 26000
Norma: Social Accountability International SA 8000: 2014	No abarca todos los aspectos del concepto de RSE, pero posee ventajas para cualquier organización que desee comprometerse con los principios éticos y sociales que se convierte en ventajas económicas.	Presenta aspectos relevantes para involucrar activamente a la alta dirección , para lo cual hace notar la importancia de un sistema de gestión
<i>Global Reporting Initiative</i> (GRI, s.f)	Su posición es desde la Sostenibilidad: “la forma en la que contribuye la organización, o pretende contribuir en el futuro,	Categoriza los indicadores de la RSE en ambientales, económicos y sociales e impulsa su materialidad

**Elaborado por:** Elena Sangache M.

**Fuente:** Adaptado a partir de Duque et al (2013).

En consecuencia, aunque muchos de los criterios de la RSE terminan por considerarla como una estrategia, compromiso o modelo de gestión, en la actualidad las empresas se limitan a cumplir con las normativas vigentes, para obtener los beneficios que le corresponden y a través de sus productos o servicios tratan de satisfacer las necesidades de la sociedad y cumplir de la mejor forma su labor, dejando de lado los efectos que pueda causar sus actividades en el ámbito social, laboral y ambiental

Por lo que es preciso diferenciar la filantropía o voluntariado y la verdadera RSE. En este sentido Según Chopra y Saint. (2015) indica que es evidente que algunas organizaciones usan la filantropía como una estrategia de *marketing* social con el objetivo de posesionar su marca mediante actividades de ayuda social eventuales y exageradas, en cambio la RSE tiene que ver con el diseño de estrategias sostenibles a largo plazo mediante acciones continuas medibles y control de resultados. Según Pesantes (2015) la RSE constituye iniciativas de ayuda que tienen como principal característica la sostenibilidad que consigue mayor impacto y demuestra mejora en la calidad de vida de las personas y la naturaleza ejemplo la transferencia de conocimiento que forja en las personas nuevas oportunidades de vida. A continuación, se presenta una comparación entre la filantropía y la RSE.

**Cuadro N° 2.** Comparación entre filantropía y RSE.

Ejes	Filantropía	RSE
Descripción	Mecanismo de Donación	Vinculación de la empresa con sus <i>stakeholders</i>
Motivación	Humanitario	Estrategia de prevención y disminución de conflicto , incremento de valor y oportunidades
Fuentes de Recursos	Ganancia de la empresa	Presupuesto asignado .Recursos Humanos
Impacto deseado	Ayudar al prójimo	Mejorar la calidad de vida interna y externa ,mejora la utilidad de la empresa ,imagen y satisfacción
Impacto de la Empresa	No la hace partícipe de los impactos que pueda producir	Beneficios múltiples
Enfoque	Externo	Integral

**Elaborado por:** Elena Sangache M.

**Fuente:** adaptado a partir de Pesantes (2015).



Como se observa la RSE es aquella actividad que da el valor agregado a la filantropía convirtiéndose en un refuerzo integral para quien lo recibe, además promueve nuevas expectativas de mejora y progreso por lo tanto para que una actividad se valore como RSE debe mantenerse en el tiempo, es decir debe tener como principal característica la sostenibilidad. Dentro de las organizaciones deberían definirse acorde a la misión visión plan estratégico y operativo para asegurar su desarrollo.

Por el contrario, para el Centro Colombiano de Responsabilidad Social (CCRE, 2007) y Fernández (2009) Citado por Camacho Parra y Soaza (2016) describe que la sostenibilidad no es una característica si no un beneficio que adquiere una organización como resultado del compromiso de un comportamiento responsable en el desarrollo de los procesos.

Al respecto Caro (2017) menciona que entre la RSE y la sostenibilidad existe complementariedad porque si una empresa es socialmente responsable en el ámbito económico genera empleos y riqueza para satisfacer necesidades de las personas; en lo ambiental cuida los recursos; y en lo social se preocupa de sus empleados los derechos humanos y las comunidades más vulnerables asegura la sostenibilidad.

En conclusión, se percibe que entre los dos términos en estudio existe estrecha relación más que diferencias porque si la empresa cumple con la RSE está contribuyendo directamente a la sostenibilidad ya sea en el campo económico, como en el social y el ambiental; no se los debe utilizar como sinónimos, sino como términos que se complementan entre sí.

Por esta razón a continuación se trata sobre el origen e importancia de la Sostenibilidad en la RSE.

### **Sostenibilidad**

Para norma internacional ISO 26000: 2010 guía de responsabilidad social esta se encuentra ligada muy estrechamente a lo que es el desarrollo sostenible en lo que se refiere a objetivos económicos, sociales y ambientales que es propio de las personas; de allí que se considera que el objetivo primordial de una empresa es ser socialmente responsable. En relación Sendel (2011) considera que una actividad

económica sostenible muy importante de la empresa es la creación de nuevos empleos por que contribuye a la permanencia por largo plazo a la vez aporta al esfuerzo hacia la sostenibilidad generando empleos y riqueza, que ayuda a satisfacer las necesidades de manera duradera.

Según Rodríguez (2012) para que la empresa sea sostenible debe crear valor económico, medioambiental y social, pensando en el mediano y largo plazo, para contribuir al aumento del bienestar y al progreso, tanto de las generaciones presentes como futuras y del entorno en general. Con ello se explica que la sostenibilidad no solo se basa en la parte económica, es decir que tengan los recursos suficientes para seguir produciendo, sino que también toma en cuenta los aspectos sociales y ambientales.

Al respecto Gómez (2013) manifiesta que la sostenibilidad viene de la urgencia que actualmente enfrentamos ante la insostenibilidad social, ambiental y económica que tiene como principal causa el Paradigma Dominante que tiene la civilización industrial que entre sus premisas esta la naturaleza que es manejada con la ley de la selva en donde el hombre es el dueño y promotor del deterioro y consumismo desencadenado, otro factor que influye en la transformación de nuestra civilización es el avance tecnológico .Además indica que la sostenibilidad aparece de la transformación de 3 impulsos: ética, valores y cultura. Actitudes a nivel de gobierno que se relacionan con la evolución de la conciencia y el cambio de la matriz productiva en base a biotecnología que permita la generación de bioenergía, biocombustibles, alimentos naturales que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer las necesidades del futuro.

De acuerdo a lo citado se concuerda que la sostenibilidad está ligada principalmente a la conservación de la naturaleza como nuestro patrimonio a través de la aplicación de procesos verdes que aseguren el buen vivir del presente y futuro propio de un modelo de economía popular y solidaria donde prima la igualdad, equidad, reciprocidad en donde se concuerda con el concepto de la ISO 26000:2010 que plantea que la RSE y sostenibilidad se complementan porque la empresa a través de las decisiones que toma busca contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad en lo social, económico y ambiental.

## **Principios de la RSE**

Para Brown (2010) la RSE se basa en principios propios como: la transparencia para formar conductas socialmente responsables; las normas que debe cumplir para ser verificadas por agentes externos. La autoevaluación para verificar su desempeño en cuanto a RSE; la gestión que representa un código de conducta, declaraciones y principios de gestión. El consumo socialmente responsable con la correcta elaboración de productos en los términos que determina el RSE y los marcos y estructuras de información que señala la responsabilidad de rendir cuentas frente a los *stakeholders*.

Por su parte Baca (2015) define que los principios de la RSE son normas de comportamiento que adoptan las organizaciones internamente para encaminar su gestión interna, es así que los códigos de conducta se convierten en su principal declaración de valores y obligaciones morales que regulan las actividades de la institución, Además presenta varias iniciativas entorno a los principios y códigos de ética. A continuaciones algunas:

**Cuadro N° 3. Principios y códigos de ética de la RSE**

<b>Principios Intergubernamentales y códigos de conducta</b>	<b>Enfoque</b>
Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social de la OIT (1997).	Derechos y condiciones laborales
Declaración relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de la OIT (1998).	Renova el compromiso político por parte de los estados miembros de la OIT hacia el respeto, el fomento y el cumplimiento de los derechos laborales fundamentales
Proyecto de Directrices para las Empresas de Naciones Unidas (1999).	Derechos y obligaciones laborales a los derechos económicos, sociales y culturales, así como a los civiles y políticos, y las obligaciones relativas al consumo y a la protección medioambiental
Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE (2000).	Principios voluntarios para una conducta empresarial como asuntos de empleo y relaciones laborales y las cuatro normas laborales fundamentales: cuestiones de salud y seguridad, condiciones de trabajo, formación y preaviso razonable en los cambios laborales; hasta asuntos más amplios y relacionados con la conducta ética.
ISO 26000: 2010	Rendición de cuentas, Transparencia. Comportamiento Ético, Respeto a los intereses de los <i>stakeholders</i> , Respeto a: principio de legalidad, a la normatividad internacional de comportamiento y a los derechos humanos.
<b>Códigos de conducta multipartitos</b>	
Iniciativa de Comercio Ético (1998).	Promueve el uso de un conjunto de normas ampliamente aprobadas que buscan mejorar las condiciones de trabajo en la cadena de aprovisionamiento y producción.
Principios voluntarios sobre la seguridad y los derechos humanos para el sector extractivo (2000).	Derechos humanos en sus planes de seguridad, relaciones de las mismas con las fuerzas de seguridad del Estado y con las fuerzas de seguridad privadas.
<b>Códigos de conducta modelo (desarrollados por ONGs, sindicatos y otras organizaciones)</b>	
Código Básico de Prácticas Laborales de la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (1997).	Prácticas laborales incluidas las cuatro normas laborales fundamentales, los salarios de subsistencia, el tiempo y las condiciones de trabajo. También puede utilizarse como referencia para evaluar cualquier código de prácticas laborales adoptado unilateralmente.
Principios de derechos humanos para empresas de amnistía internacional (1998)	Amnistía Internacional ha elaborado una lista de control preliminar de principios de derechos humanos como ayuda para las empresas multinacionales.
Pacto Mundial de Naciones Unidas (1999, 2004).	Incluye diez principios sobre derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente, y anticorrupción.
Principios y valores del cooperativismo ACI 2001 - 2018	Valores: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad Además de valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás. Principios: membresía abierta y voluntaria, control democrático de los miembros, participación económica de los miembros, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad

**Elaborado por:** Elena Sangache M.

**Fuente:** adaptado a partir de Baca (2015).

Desde la perspectiva de los autores se observa que los principios que más incidencia tienen son la ética, el respeto, los derechos y obligaciones sociales, económicas y culturales. Por su parte las Naciones Unidas a través del Proyecto de Directrices para las Empresas (1999,2004) menciona la importancia sobre el consumo y conservación del medio ambiente. Así mismo se coincide con el criterio de ISO 26000:2010 que propone 7 principios que están deben estar encaminados a mejorar las condiciones laborales y la práctica del respeto, transparencia y la ética.

**Dimensiones de la RSE.** - Se lo aborda desde el criterio de varios autores:

**Cuadro N° 4.** Dimensiones de la RSE

Autores	Dimensiones	
Según el Libro verde (2001)	Interna: gestión de: recursos humanos, salud y seguridad en el lugar de trabajo, adaptación al cambio, gestión ambiental y de los recursos naturales	Externa: comunidades locales, socios comerciales, proveedores y consumidores, derechos humanos, en relación a actividades con organismos internacionales, y los problemas ecológicos mundiales.
Fernández (2010) la responsabilidad social de una empresa	Interna : trabajadores, el impacto medio ambiental que produce de la gestión de las materias primas, así como las condiciones de trabajo y la peligrosidad que pueden tener sus productos	Externa: proveedores, consumidores, contratistas, entre otros que forman parte interesada al ser colectivos con los que se relaciona la empresa y genera un valor socialmente responsable.
Para Alemán y Piña (2015)	Interna : trabajadores, relaciones laborales y las prácticas gerenciales; dimensión organizativa, de las personas y la dimensión ambiental	Externa que se refiere al entorno que participa en el proceso productivo, al igual que el medio ambiente, la comunidad y la sociedad toda.
Confederación de la Producción y el Comercio y Prohumana (2006) citado por Castro y Bedoya (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores y coherencia: Código de ética, gobierno corporativo, transparencia a través de reportes de sustentabilidad</li> <li>• Público interno: Seguridad y Salud Ocupacional</li> <li>• Relación con proveedores: encadenamiento productivo, aspectos laborales</li> <li>• Relación con los consumidores: satisfacción de los consumidores, política publicitaria y conocimiento de daños potenciales.</li> <li>• Relación con la comunidad: diálogos con los <i>stakeholders</i>.</li> <li>• Medioambiente: prácticas ambientales y sistema de gestión ambiental.</li> </ul>	
ISO 26000:2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social: derechos humanos prácticas laborales, participación activa y desarrollo de la comunidad</li> <li>• Económica: practicas justas de operación, asuntos de consumidores</li> <li>• Ambiental: medio ambiente</li> </ul>	
Banco Interamericano de Desarrollo (BID ,2011)	Relaciona a la RSE con el trabajo de <i>Marketing</i> hacia el consumidor señala 8 dimensiones: la Calidad de productos y servicios, atención y trato al cliente, publicidad y prácticas de promoción, información al consumidor, gestión de daños provocados por la organización, precios y créditos, respeto a la privacidad del consumidor, ética y compromiso social.	

**Elaborado por:** Elena Sangache M.

**Fuente:** elaboración propia a partir de los autores.

De acuerdo a los criterios citados se deduce que las dimensiones de la RSE coinciden en su objetivo que es el bienestar de sus *stakeholders* sin embargo para el libro verde (2001) ; Fernández (2010); Aleñan y Piña (2015) definen a las dimensiones de acuerdo al ámbito como interna y externa ya sean estas ambiental social y económica .Por el contrario Ronquillo y Vásquez (2017) lo describe como social, económica, y ambiental y luego divide estratégicamente en sus sub dimensiones en las cuales identifica las prácticas para lograr el bienestar de cada uno de los *stakeholders*. Por su parte el BID orienta sus dimensiones hacia los factores de satisfacción de los consumidores. Y la Confederación de la Producción y el Comercio y Prohumana define 6 dimensiones en donde enlista a la gobernabilidad como una sub dimensión de los valores y coherencia. Por lo tanto, para el desarrollo del estudio se concuerda con ISO 26000:2010 que definen a las dimensiones como económicas, sociales y ambientales ya sean estas de tipo interna o externa

A continuación, se presenta otro enfoque con el cual se presenta a la ética y la gobernabilidad como punto primordial dentro del desarrollo de una organización

### **Líneas Estratégicas de la RSE**

Para el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI, 2018) las líneas estratégicas de la RSE se encuentran en todo nivel de la empresa y cumplen cada uno un papel importante y son 4:

- Ética y gobernabilidad empresarial
- Calidad de vida en la empresa (dimensión social del trabajo)
- Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo
- Cuidado y preservación del medioambiente

En donde además para Ethos (2015) las características de una empresa socialmente responsable son 7: Transparencia, Compromisos públicos e interacción con instituciones que representan intereses variados, Capacidad de atraer y mantener talentos, Alto grado de motivación y adherencia de los colaboradores, Capacidad de lidiar con situaciones de conflicto, Establecimiento de metas a corto y largo plazo y Compromiso de la dirección de la empresa.

En resumen, existen algunas teorías para el desarrollo de la RSE en nuestra sociedad que expresan sus criterios conceptualizados como líneas estratégicas, ejes, dimensiones e incluso como características en las que su responsabilidad de cumplimiento está en todo nivel de la organización.

### **Limitaciones de la RSE**

Según Suárez (2014) la concepción dominante mecanicista de la empresa tiene un fuerte enfoque que privilegia a los accionistas e inversionistas y limita la participación de otros grupos de interés; generando en consecuencia limitaciones a la RSE.

Al respecto Moreno (2016) indica tres tipos de limitaciones de la RSE que son: desde el plano conceptual, operativo y de alcance.

- En lo conceptual no se puede ocultar el nivel de instrumentalización de la RSE desde su definición al ser una herramienta de inversión estratégica de corto y largo plazo que evalúa si genera resultados económicos, sociales y ambientales que superen los costos.
- En lo operativo con los límites operativos encontramos como obstáculos la insuficiente evidencia empírica que sea incuestionable y la penalización por parte del mercado.
- Y los límites de alcance están en la incapacidad para actuar sobre todas las instancias significativas que dan impulso a la irresponsabilidad social empresarial por ser propio del sistema económico, y por las malas prácticas de las grandes empresas.

Por su parte Reyno (2008) reconoce que existen ciertas limitaciones al desarrollo del concepto de RSE, como cuando se enfoca desde una perspectiva reactiva y no proactiva, no teniendo capacidad de cambiar sus esquemas ni reconocer que hay que adaptarse a nuevos procesos; otra, cuando los costos constituyen una limitante y no se puede invertir en programas o implementar políticas de acción responsable y cuando el directivo no es capaz de tomar una decisión que involucren los aspectos de la Responsabilidad Social, como lo económico, social y ambiental.

Es decir, las limitaciones están dadas primero al plano conceptual, porque a pesar de los cambios en las empresas y la implementación del RSE todavía el modo de concebir a la RSE no está bien definida razón por la cual su aplicación es superficial. Luego está el plano operativo porque no hay evidencias que sea indiscutible que compruebe que la RSE genere resultados reales determinen la calidad de la empresa. Finalmente está los límites de alcance, porque se sigue dando la irresponsabilidad social empresarial y no hay forma de controlarla peor de erradicarla ya que el mal ejemplo se da en las grandes empresas y las medianas y pequeñas terminan por imitar así se puede observar con las transnacionales que cuidan su entorno económico, pero no cuidan el medio ambiente.

### **Modelos Gestión de la RSE**

Según Acción RSE (2011) indica que es un esquema teórico que proporciona la técnica que facilita el comportamiento y las relaciones de la cadena de valor. El desarrollo de un modelo de gestión constituye el primer paso de una organización hacia la innovación con garantía de sostenibilidad (Martínez ,2013. De los cuales se detalla a continuación:



**Cuadro N° 5. Modelos de gestión de la RSE**

<b>Modelo de gestión de la RSE</b>	<b>Descripción de elementos</b>
Instituto Ethos (México, s.f)	Valores y transparencia, lugar de trabajo, medio ambiente, proveedores, gobierno, consumidores, clientes, comunidad y sociedad.
OECD (1976 y 2000)	Gestión ambiental, y social.
ISO 14000 (1996) Norma de la ISO referente a los Sistemas de Gestión Ambiental	Gestión ambiental
ISO 14000 (1996) Norma de la ISO referente a los Sistemas de Gestión Ambiental	Gestión ambiental
GRI (1997)	Desempeño económico, ambiental y social según principios de Pacto Global
OHSAS 18000 (1999) <i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i> y OHSAS 18001:2007	Ámbito de la seguridad y salud laboral
Libro Verde de la Comisión Europea (2001)	<i>Triple Bottom Line</i> , presenta a los <i>stakeholders</i> : resultados económicos, sociales y medioambiental.
AA 1000 (2003) Norma del Instituto para la <i>Accountability Social</i> y la Ética	Verifica los resultados de la gestión ambiental y las políticas y prácticas en favor de los <i>stakeholders</i>
Norma SGE 21 (2008) elaborada por el Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Forética)	Sistema de gestión ética y socialmente responsable
ISO 26000:2010 Norma de la ISO Responsabilidad Social	Gobernanza de la organización, Derechos humanos, Prácticas laborales, Medio ambiente, Prácticas justas de operación, Asuntos de consumidores, Participación activa y desarrollo de la comunidad
SA8000:2014 Sistema basado en principios de credibilidad, verificación y transparencia de las relaciones laborales dentro de la empresa	Trabajo infantil. Trabajos forzados, Salud y seguridad en el trabajo, Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, Discriminación, Medidas disciplinarias, Horario de trabajo, Remuneración, Sistemas de gestión.
Objetivos de Desarrollo Sostenible El Pacto Global o el Pacto Mundial de Naciones Unidas (2017)	17 objetivos Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) prioridades erradicar la pobreza, proteger la naturaleza y asegurar la prosperidad para todos.
Plan de Desarrollo Toda Una Vida 2017 - 2021 (Ecuador)	3 Ejes: Derechos para Todos Durante Toda la Vida, Economía al Servicio de la Sociedad, Más sociedad mejor Estado.
ACI (2018) Responsabilidad Cooperativa	7 principios cooperativos Membresía abierta y voluntaria, Control democrático de los miembros, Participación económica de los miembros, Autonomía e independencia, Educación, formación e información, Cooperación entre cooperativas, Compromiso con la comunidad
Ministerio de Agroindustrias y Productividad (Ecuador, 2018)	Cuatro éticas empresariales que promueve el Gobierno Nacional: ética con los trabajadores, con la comunidad, con el Estado y con el medio ambiente.

**Elaborado por:** Elena Sangache M.

**Fuente:** adaptado a partir Atahuichi Velásquez et al. (2015).

De acuerdo a lo expuesto se deduce que para la gestión de la RSE existen varias herramientas, directrices tanto universales como propias de cada país que tienen relación directa con los valores sociales, económicos y ambientales, no obstante, es necesario el compromiso voluntario de sus actores principales en la búsqueda del bien común de esta manera se considera el modelo propuesto por la ISO 26000:2010 puesto que representa una visión completa de las directrices a seguir en una organización

### **Marco legal de la RSE**

En ámbito internacional para Wierman (2010) la base legal está dada por el Marco Jurídico Internacional, constituido por: la declaración Universal de los derechos Humanos, los diez principios del Pacto Mundial de la ONU, la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo de 1998, la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo, el Plan Estratégico del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, la norma en materia de responsabilidad social ISO 26000:2010 y otras que se han descrito Cuadro N° 8. Modelos de gestión de la RSE.

Así mismo en el ámbito nacional la RSE se encuentra determinado por el marco jurídico nacional está la Constitución de la República del Ecuador, Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, la Ley de Servicio Social, Ley de Discapacidades, Código de la Niñez y Adolescencia, Ley de Ciencia y Tecnología, Ley para el Cuidado del Medio Ambiente, Ley de Seguridad Social, entre otras emanadas de las autoridades competentes, que orientan y controlan el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en el país, para un eficiente desempeño y la aplicación de las responsabilidades sociales empresariales .

De forma específica la Constitución de la República del Ecuador en su Artículo.66 reconoce y garantiza en el numeral 15 el derecho al desarrollo económico conforme a los principios de solidaridad, RS y ambiental además el Art. 283 reconoce al ser humano como sujeto y fin dentro del sistema económico, social y solidario, luego para el sector cooperativo el Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF) (2014) en la Sección 2. De las Cooperativas de Ahorro y Crédito en sus artículos 445. Naturaleza y Objetivos y 449 Solvencia y Prudencia

fija que conforme a la RS deben cumplir sus obligaciones y actividades. Y finalmente LOEPS (2011) dispone para las instituciones bajo este marco jurídico deberán cumplir con:

*“La búsqueda del buen vivir y del bien común, la prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales, el comercio justo y consumo ético y responsable, la equidad de género, el respeto a la identidad cultural, la autogestión, la responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas y la distribución equitativa y solidaria de excedentes”.*

Al respecto el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social CERES (2018) se crea en el año 2005 con el compromiso de difundir la RSE; porque consideran que debe aplicarse como una estrategia de promoción de las mismas empresas ya que su implementación trae múltiples beneficios.

A partir de la teoría presentada se señala a la Gobernabilidad como materia principal para alcanzar una gestión socialmente responsable por lo tanto se procede al estudio de su contenido

### **Antecedentes de la gobernabilidad**

Tratado por varios autores como buen gobierno corporativo. Según Vásquez y Dorado (2016) se da inicio a partir de la crisis de 1929 de *Wall Street* que fue el comienzo para transparentar y encontrar la manera para que los directivos respondan a los accionistas por las prácticas de negocios realizadas en la empresa; en la década de los treinta se dan los primeros principios de los roles de las corporaciones en la sociedad, lo que sienta las bases para el concepto moderno de un buen gobierno corporativo que se refiere al gobierno societario y es a partir de los 90 que se empieza a buscar la manera de que el valor de la empresa no se vea afectado por los conflictos entre la gerencia y la junta directiva de la empresa.

Otra hipótesis del origen de la gobernabilidad menciona Andrade (2015) quien señala como gobernanza aplicada a la buena gestión de los recursos por parte de los gobiernos y a la participación de la sociedad civil en el desarrollo de gobierno corporativo de las dos últimas décadas. Así mismo otra propuesta es la que presenta la Unión Europea a través del libro blanco (2001) que definen a la situación actual

problemática del gobierno con el término gobernabilidad y la solución como gobernanza.

De acuerdo CERES (2018) El Gobierno Corporativo nace como una Estrategia de sostenibilidad de las organizaciones en donde el equipo directivo debe tener la capacidad de diligenciar más allá de satisfacer necesidades de sus asociados y equipo de trabajo y desarrollar sus estrategias para satisfacer las necesidades de la sociedad que día a día demanda negocios en base a valores y transparencia.

### **Definición de gobernabilidad**

Para la Corporación Andina de Fomento (2004) la gobernabilidad conocida también como buen gobierno corporativo es un sistema por el que una empresa es dirigida y controlada en la realización de las actividades económicas y se enfoca en la responsabilidad y los derechos que tiene cada miembro de la organización, así como en las reglas a seguir para la toma de decisiones; este gobierno se refiere a las prácticas formales e informales de relación que se produce entre la Junta Directiva que define las metas a lograr la empresa, los que administran y trabajan diariamente, así como los accionistas que invierten en ella; porque las buenas prácticas generan competitividad responsable.

Al respecto Bernal, A., Oneto, A. y Wilcox, J. (2012) se define ampliamente al gobierno corporativo como la asignación correcta de poderes y responsabilidades que deben existir entre el directorio, la administración y los propietarios de la empresa.

En otras palabras, son los problemas de las empresas que obliga a buscar nuevas estrategias para un adecuado funcionamiento y aparece la gobernabilidad como una estrategia de gestión de recursos para los directivos empresariales y su buen desempeño. Ello quiere decir que el gobierno corporativo es quien controla las actividades económicas con un enfoque orientado hacia la responsabilidad y los derechos que tienen los *stakeholders*. El buen gobierno corporativo es sinónimo de democracia y de la soberanía de la sociedad en donde cada individuo tiene un papel importante que debe cumplir en función a ley y a la normativa regulatoria de cada

organización apartando sus intereses personales, evitando la concentración de poder para conseguir el respaldo social.

### **Aplicación de la gobernabilidad**

En el Ecuador Según Muñoz (2011) el salvataje y feriado bancario de 1998 en Ecuador provocó la crisis financiera más importante del país; considerando que los administradores de los bancos tuvieron el control absoluto y no dieron cuenta a los *stakeholders* cuando abandonaron el país; por ello los académicos produjeron documentos relacionados con el gobierno corporativo, mientras que los organismos reguladores crearon reformas legales para impulsar la protección de los accionistas, y el compromiso de comunicar a todos a su debido tiempo.

Un acontecimiento financiero de gran magnitud pone en alerta a los miembros de la academia, para que se empiece a trabajar en el gobierno corporativo; ya que hasta ese entonces los administradores de instituciones financieras y empresas trabajaban a su entera voluntad, sin dar ningún tipo de información al personal relacionado con la institución; y de allí que fue necesario crear nuevas reglas y normas legales para proteger a inversionistas y exigir la entrega oportuna de la información.

En este sentido la aplicación de la gobernabilidad en el sector cooperativo de acuerdo con Cadena (2013) se da por medio de la economía popular y solidaria se trata de impulsar la presentación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo a través de normas que regulan a todas las instituciones financieras esperando toda la aplicación de los lineamientos de buen gobierno dentro de los próximos años.

En las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador la base legal para la gobernabilidad está dado por: la LOEPS (2011) que dispone en la sección 3. De las organizaciones del sector cooperativo Art. 21:

*“... Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo”.*

Que según Guerra, et al., (2014) una vez asumidas su condicionamiento se ha realizado en base al código de Andino de Buen Gobierno emitido por la Corporación Andina de Fomento (CAF) y los Principios del Buen Gobierno Corporativo por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que para efectos de este sector se cambia el término Corporativo por Cooperativo llamando así Buen Gobierno Cooperativo que refleja sus propias necesidades y particularidades dando paso a la gestión en armonía de sus *stakeholders*.

Otro criterio presenta Hernández y Cruz (2014) citado por Serna (2016) quien indica que las cooperativas cumplen con un modelo de gestión democrática, pero se desenvuelven en un mercado capitalista el cual para mantenerse les obliga a ser competitivos y efectivos en su gestión en tanto deben utilizar un sistema sólido y equilibrado entre sus objetivos financieros y sociales.

### **Principios de la gobernabilidad**

Existe amplia gama de criterios sobre los principios sobre la gobernabilidad sin embargo su aplicación y terminología depende de realidad de cada país y las características de cada organización además de su compromiso y capacidad para adaptarse a los cambios y exigencias que la normativa propone.

En este sentido el libro blanco (2001) propone que para una gobernanza más democrática se necesita de los siguientes principios: apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia. Así mismo la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE, 2007) define los siguientes principios: rendición de cuentas transparencia, no discriminación, participación y la eficacia

Otro criterio es el que presenta Mastrangelo (2014) y Torres (2017); definen a los principios de la gobernabilidad como un factor de gran importancia para amplios sectores de la población, por ello califican a la OCDE como la organización más relevante que desarrolla los principios de la gobernabilidad y a partir de estos se innovan y condicionan de acuerdo a las necesidades

Principios de la gobernabilidad según OCDE:

- Garantizar la base de un mercado eficaz para el gobierno corporativo.

- Los derechos de los accionistas y funciones claves en el ámbito de la propiedad.
- Tratamiento equitativo de los accionistas
- El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo
- La divulgación de datos y transparencias, y
- Las responsabilidades del consejo.

En cambio, para Matei y Drumasu (2015) citado por Flórez (2017) manifiesta que la gobernabilidad es un sistema que tiene como fin generar confianza en los *stakeholders* a través de las prácticas algunos principios como: la integridad, responsabilidad, honestidad, transparencia, y la rendición de cuentas. Criterio que comparte el Banco de Desarrollo del Ecuador Banca Pública (2016) los principios generales de la gobernabilidad se desarrollan en base a los valores como la ética y transparencia y considera los siguiente: Código de gobierno Corporativo y transparencia de las disposiciones emitidas en el mismo, revelación de información y reconocimiento de sus *stakeholders*, e implementación de mecanismos de participación y cooperación para la generación de valor y la rendición de cuentas.

En efecto los principios tienen que ver directamente con quienes administran las empresas y quieren que se garantice un mercado eficaz, se respeten los derechos de los accionistas y los funcionarios a quienes se debe tratar en forma equitativa es decir por igual; señalando el papel que realizarán sus *stakeholders*, sin descuidar la difusión de los datos de la empresa y definiendo a la responsabilidad que tienen sus actores.

En el caso del sector cooperativo del Ecuador según Guerra, et al., (2014) manifiesta que la gobernabilidad debe ser tomada como Principios de Buen Gobierno Cooperativo posterior a ello practicada y fortalecida por las tres fuerzas que componen la organización: Asamblea General (AG), Consejo de Administración (CA) y Consejo Vigilancia (CV), Gerencia General, personal administrativo y operativo y son los siguientes:

Responsabilidad, Equilibrio, Transparencia, Participación, Información, Funcionalidad, Legalidad siempre y cuando teniendo como base al Respeto

Garzón (2011) hace una reflexión en cuanto al comportamiento del CA y CV en el cual refiere lo siguiente: Si se dedican a ser complacientes no cumple su función, si son conflictivos no agregan valor obstruyen el desenvolvimiento de la organización por el contrario si proponen discusiones constructivas y alternativas coadyuvan al desarrollo de la organización, sí son independientes disminuyen la concentración de autoridad. Lo cual derivan en problemas para la Gobernabilidad que según Camou (2016) son:

- Erosión de la autoridad. - Reducción de la confianza por parte de los *stakeholders* hacia el gobierno corporativo.
- Sobrecarga del gobierno -falta de disponibilidad del gobierno debido a la sobrecarga de la demanda de requerimientos lo que provoca la ausencia de relaciones sociales.
- Intensificación de la competencia política. - Exceso de la democracia y
- El grado de intervención del gobierno con la sociedad

Dicho de otra manera, los principios del Buen Gobierno Cooperativo se convierten en una nueva estrategia de gobernar. La práctica de estos principios busca un gobierno democrático que sepa articular la cadena de valor con la capacidad de consensuar y responder a las necesidades y los intereses de sus *stakeholders* que dependerá del “Respeto” como base para el desarrollo de los demás principios, esta estrategia abre un nuevo nicho de oportunidad competitiva en los negocios en donde convierte a sus *stakeholders* en entes proactivos.

### **Modelos de gobernabilidad**

De acuerdo con Garde (2012) existen varios modelos de gobernabilidad, entre ellos se destacan el modelo anglosajón, que tiene una jerarquía multidivisional porque la relación con los agentes de la empresa son a distancia; en el caso de Japón a través del *Keirutzu* logra estructurar negocios muy grandes con estructuras flexibles, la estabilidad del capital financiero y mano de obra; el modelo germánico se basa en grandes acreedores, con procedimientos fáciles y rápidos si se presentan dificultades financieras y quedan desprotegidos los pequeños accionistas; los *Chaebol* en Corea del Sur tienen conflictos con los trabajadores y los consorcios son manipulados por el régimen familiar que controla los consejos administrativos.



Aranda (2015) describe 2 modelos de gobierno: modelo financiero o accionarial participación solo de accionistas y modelo pluralista o *stakeholders* participación de diversos actores tanto internos como externos.

Por su parte Torres (2017) cita al Modelo angloamericano que luego se divide en británico y norteamericano que su objetivo primordial son los accionistas, modelo germano o alemán delegan el control total o parcial a un banco modelo propio de la bolsa de valores, modelo japonés sus actores principales son los accionistas y mantienen grupos de poder activos los CA y los directorios son muy independientes *keirutz*.

Coraggio (2011) define a la economía social y solidaria como un nuevo modelo de gobierno que se basa en valores como la solidaridad, reciprocidad, equidad, ayuda mutua, redistribución y otros que busca el equilibrio entre el estado mercado orientados al vivir bien en armonía con la naturaleza.

### **Lineamientos estratégicos y elementos claves de la gobernabilidad**

Para Southern Copper Corporation (2012) los lineamientos estratégicos de la gobernabilidad son: autoridad y responsabilidad corporativa, delegación de autoridad y autoevaluación anual .En cuanto a los directores son: integridad y responsabilidad, competencia financiera, altos estándares de rendimiento, buen juicio, madurez, compromiso, amplitud de ideas, dedicación; también considera los cambios en la responsabilidad profesional, la identificación y reclutamiento de los miembros del directorio, contar con directores independientes y entregar la debida compensación.

Con respecto a los elementos Garzón (2011) señala que existen 5 elementos claves:

- Fortalecimiento del directorio. - exige mayor eficiencia del directorio
- Administración de Riesgos y control interno. - Gestión de riesgos. Según Aon (2013) citado por Corpaffairs (2013) especifica 10 tipos de riesgos: la pérdida de beneficios, el flujo de efectivo, el aumento de la competencia, la falta de innovación, el precio de los productos básicos, los daños a la reputación

corporativa, la dificultad para atraer o retener el talento, la desaceleración económica, los cambios normativos y legislativos, las incertidumbres políticas

- Ética, transparencia y revelación de información. - Comunicación interna y externa
- Protección de los derechos de propiedad. - alineación de interés de los directivos con los de la sociedad y la propiedad
- Sostenibilidad y permanencia. - Generar RSE, valor compartido impacto social y ambiental (Porter,2013)

Según Pabst (2015) la gobernabilidad depende del desempeño de 2 elementos:

- Los órganos de gobierno debidamente establecidos: asamblea, consejos, comités y gerencia y;
- La interacción de los actores estratégicos de la organización que conforman los criterios humanos como son idoneidad moral, el buen sentido, la transparencia, respeto, voluntad, comunicación, liderazgo y clima personal por lo tanto la formula consiste:

Órganos de gobierno + interacción entre actores estratégicos = Gobernabilidad

Además, para el funcionamiento del sistema de gobernabilidad es necesario que se establezca los derechos y funciones además de los descritos en las leyes correspondientes los roles de cada uno de los actores de las organizaciones:

- Asociados: tener acceso a servicios financieros adecuados, a elegir y ser elegido, ser partícipe de excedentes y beneficios sociales, ser capacitado sobre la normativa interna, ser informado periódicamente de la situación de la organización
- Asamblea general de asociados: A estar invitados de forma reglamentaria a la Asamblea, recibir información detallada y comprensible de parte de los responsables, facilidad para intervenir y solicitar la palabra, someter a votación la toma de decisiones.
- CA y sus comités: Son responsables de la toma de decisiones estratégicas y la evaluación y seguimiento de la gestión administrativa del gerente.
- CV: Realizar un seguimiento y supervisión sobre la gestión de CA y Gerencia.

- Gerencia: responsable de la ejecución pertinente es el cargo más importante de los recursos humanos como profesional debe tener: Idoneidad moral, perfil de liderazgo, criterios de buen juicio, capacitación y voluntad de adquirir o ampliar conocimientos, capacidad de establecer relaciones sociales, capacidad técnica, experiencia en instituciones relacionada con el cargo.

Tanto el CA y CV deben contar con las siguientes habilidades: Idoneidad moral, perfil de liderazgo, criterios de buen juicio, capacitación y voluntad de adquirir o ampliar conocimientos, capacidad de establecer relaciones sociales.

La idea central de lo expuesto es que cada uno de los actores tenga claro sus roles para que puedan desempeñarse y evitar la duplicidad de funciones, Es importante que cada uno asuma sus actividades establecidas para esto se debe contar con personas bien preparadas, dispuestas a la innovación y el continuo aprendizaje.

### **Relación de la RSE y la gobernabilidad**

De acuerdo a Lizcano (2006) un gobierno es socialmente responsable siempre que se enfoque a la satisfacción de sus *stakeholders* a través de la asociación de sus objetivos económicos y sociales y ambientales. Además, define a la gobernabilidad como aquella que logra incluir en su planificación estratégica decisiones que generen RSE.

En base a lo expuesto se deduce que no puede haber gobernabilidad sin RS y viceversa por lo tanto el desarrollo del modelo de gestión de RS para la gobernabilidad de la Cooperativa se base en los principios del cooperativismo y la gobernabilidad según la ISO 26000., para que una vez llevados a práctica por parte de sus directivos demuestren el compromiso de alcanzar objetivos sostenibles.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.**

### **Caracterización de la gestión de la RSE en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José”, en la actualidad cumple con lo dispuesto en LOEPS su eje de gestión de RSE se basa en el cumplimiento de los principios universales del cooperativismo parte fundamental de su filosofía institucional.

Dentro de los instrumentos de apoyo que utiliza para una adecuada gestión de la RSE se encuentra un manual el cual se denomina: Manual de Responsabilidad Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., donde se detallan algunas políticas y los indicadores utilizados para la gestión de la RSE además de varios programas de RSE propuestos de forma general, es decir, no profundiza las actividades para fortalecer los indicadores y la manera como se aplica o desarrolla los programas descritos.

Por otro lado, la cooperativa desde 2018 cuenta un sistema adquirido a la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV) que sirve como herramienta de apoyo para evaluar los resultados de la gestión de la RSE y elaborar el informe anual, cada principio se convierte en un eje de gestión cuya puntuación ideal es cinco puntos, cada eje cuenta con diversos indicadores la estructura se presenta de la siguiente manera:

**Cuadro N° 6.** Estructura de la herramienta para la evaluación de la RSE

Ejes de gestión	Concepto	Indicadores
P1. Membresía Abierta y Voluntaria	Membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % socios activos</li> <li>• % socias activas mujeres</li> <li>• % socios activos con crédito</li> <li>• % socios ahorristas</li> <li>• % ahorro voluntario (captaciones)</li> <li>• % de créditos con cuotas mensuales <math>\leq</math> 1% PIB per cápita.</li> <li>• Variación del monto promedio de préstamos a mujeres por segmento de crédito</li> <li>• % de cumplimiento de la asignación anual a la colocación por segmentos de crédito</li> <li>• % de la colocación por agencia a sucursal</li> <li>• % deserción de socios</li> </ul>
Control Democrático de los Miembros	Participación de los miembros activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros y tienen igual derecho de voto participación en procedimientos democráticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % asistencia de representantes en asamblea general</li> <li>• % de socios que eligieron representantes</li> <li>• % mujeres representantes</li> <li>• % mujeres en los Consejos de Administración y Vigilancia</li> <li>• % de vocales de los órganos de gobierno procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan las agencias</li> </ul>
Participación Económica de los Miembros	Asignación de excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membrecía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Certificados Aportación (capital social) con respecto al patrimonio total</li> <li>• % reservas facultativas (aprobadas por Asamblea General) al patrimonio total</li> <li>• Patrimonio Técnico</li> <li>• Tasa de interés pasiva ponderada</li> <li>• Cobertura de gastos administrativos con relación al margen financiero</li> </ul>
Autonomía e Independencia	Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de cumplimiento de la normativa interna requerida para cumplir el objetivo social</li> <li>• % endeudamiento externo en relación al activo total</li> </ul>

	organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.	
Educación, Entrenamiento e Información	Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general - particularmente a jóvenes y creadores de opinión- acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, Representantes y/o Comités y socios; capacitados.</li> <li>• % de cumplimiento de presupuesto de capacitación por Consejos de Administración y Vigilancia y Asamblea General.</li> <li>• % cumplimiento de horas de capacitación requeridas por estatuto y/o normativa</li> <li>• Mantiene de manera estructurada iniciativas de formación cooperativa.</li> <li>• Mantiene de manera estructurada iniciativas de educación financiera.</li> </ul>
Cooperación entre Cooperativas	Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene de manera estructurada alianzas con otras cooperativas de ahorro y crédito.</li> <li>• Participación ACTIVA en organismos de integración.</li> </ul>
Compromiso con la Comunidad	La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % promedio de satisfacción de servicios financieros y medidas de mitigación.</li> <li>• Convenios con otras instituciones que prestan otros servicios para socios.</li> <li>• Cobertura en comunidades donde no existen otras instituciones de servicios financieros, relacionadas con el número de oficinas de la Cooperativa.</li> <li>• % de crédito para necesidades sociales (vivienda, salud, educación).</li> <li>• % de crédito para necesidades productivas.</li> <li>• Relación tasa de interés efectiva vs tasa máxima (por segmento de crédito).</li> <li>• % de oficinas que brindan acceso a personas con discapacidad.</li> <li>• Iniciativas sociales formales en conjunto con organismos de la sociedad civil.</li> <li>• Convenios con gobiernos locales, provinciales, nacionales y/o con organismos gubernamentales.</li> <li>• Iniciativas para la protección del medio ambiente.</li> <li>• Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares de sus agencias con relación a la matriz.</li> </ul>

<b>Módulos Adicionales</b>		
Gestión	Respuesta hacia las obligaciones reglamentarias con organismos de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor económico directo generado y distribuido</li> <li>• % Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.</li> <li>• Valor de multas por sanciones impuestas por Organismos de Control.</li> <li>• Auditoria interna y/o Consejo de Vigilancia emiten pronunciamiento sobre balance social</li> </ul>
Publico Interno		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % empleadas mujeres en mandos medios y gerenciales</li> <li>• % cumplimiento de la normativa laboral en relación a la contratación de personas con discapacidad</li> <li>• Relación salarial anual (máximo y mínimo)</li> <li>• Desglose del grupo de empleados por tipo de contrato y por agencia</li> <li>• % de Beneficios sociales para empleados con contratos indefinidos versus contratos a prueba</li> <li>• Relación entre salario base de las mujeres con respecto al de los hombres, desglosado por escala salarial o cargos</li> </ul>

**Elaborado por:** Elena Sangache M.

**Fuente:** elaboración propia a partir de revisión documental de la Cooperativa “San José” Ltda.

Se observa que la Cooperativa gestiona su RSE en base a los principios cooperativos adicional a cada principio tiene indicadores los mismos que resultan de sus respectivos anexos de cálculo, a la herramienta se suma dos módulos uno para el análisis de la gestión interna llamada publico interno y el otro para la gestión financiera. Cada indicador cuantifica el porcentaje de participación de cada uno de los ejes. De la aplicación de la herramienta resultan algunas recomendaciones sin embargo no se evidencia instancia que asuma la responsabilidad de elaboración de estrategias para fortalecer las debilidades encontradas solo se limita a informar.

Por otro lado, se hace necesario se inicie con acciones que en donde se identifique las gestiones internas realizadas en favor de lo laboral y el medio ambiente, así mismo un aspecto muy importante que se considera en la evaluación es la gestión de la gobernabilidad de la Cooperativa.

Después de diagnosticar la situación actual de la gestión de la RSE por parte de la gobernabilidad de la Cooperativa, es necesario continuar para concluir en los resultados del estudio, mediante la aplicación de métodos y tipos de investigación, así como, aplicación de entrevistas a la gobernabilidad y los funcionarios responsables de la gestión de RSE, que permiten perfeccionar los detalles para proponer el modelo de gestión.

### **Métodos, tipos y técnicas de investigación**

La investigación parte de un enfoque mixto, puesto que se realizó un estudio cualitativo para obtener las características del objeto de estudio con la aplicación de las entrevistas y cuantitativo porque se obtuvo información que se derivó del resultado de los informes de Balance social de la COAC “San José” Ltda., con el fin de proponer estrategias de cambio para optimizar la labor de la cooperativa considerando todos los principios, elementos y diseños que se puedan aplicar.

El tipo de investigación que se utiliza en el trabajo es la descriptiva, por que detalla la situación actual, así como las principales deficiencias que existen en el gobierno corporativo en cuanto a la RSE que aplica la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., lo cual, se consigue partir de un primer diagnóstico, también se utiliza este tipo de investigación porque permite describir cómo se



estructura cada etapa de la investigación desde el diagnóstico inicial hasta la propuesta con sus respectivos resultados.

### **Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos.**

#### **Población y muestra**

##### **Población**

En la presente investigación se toma como población al total de miembros gobernantes que son los directivos de la Cooperativa, por lo tanto, se focaliza en los miembros principales del CA, CV y la gerencia. Así mismo se considera pertinente realizar entrevistas a los jefes departamentales del área de RS, talento humano y la jefatura de negocios que se encuentran en el edificio Administrativo de la institución, los mismos que se muestran a continuación en la siguiente tabla (ver tabla N° 1).

**Tabla N° 1.** Características de la población

Apellidos y Nombres	Profesión	Cargo	Identificación
Moreno del Pozo Guido Francisco	Abogado.	Presidente del CA	Periodo 2017- 2021.
Garcés Moyano Vicente Fidel	Tecnólogo en contabilidad y Auditoría	Vicepresidente del CA	Periodo 2015-2019 Reelegido Periodo 2017- 2021
Jiménez Tacle Lillya del Carmen	Srta. Profesora	Vocal del Consejo del CA	Permanece en la Cooperativa como integrante durante 25 años Reelegida Periodo 2017- 2021
Gómez García Gloria Romelia	Ingeniera en contabilidad y Auditoría	Vocal del CA	Periodo 2015-2019 Reelegido Periodo 2017- 2021
Fajardo Malagón Víctor Eugenio	Bachiller	Vocal del CA	Periodo 2017- 2021
García García Xavier Marcelo	Ingeniero en Administración	Presidente del CV	Periodo 2017- 2021
Becilla Arboleda Magno Alberto	Tecnólogo agrónomo.	Vocal del CV	Periodo 2017- 2021
Albiño Mora Edwin Marcelo	Licenciado	Secretario del CV	Periodo 2015-2019 Reelegido Periodo 2017- 2021
Peréz Peréz Alonso Patricio	Licenciado en Contabilidad y Auditoría	Gerente	Contrato de servicios profesionales por aproximadamente dos años pero su permanencia vinculado como empleado fue de 23 años.
Acurio Llanos Darwin Wilfrido	Ingeniero en Marketing	Coordinador de Mercadeo	Se encuentra en el cargo por cuatro años su nivel de estudio es una Ingeniería en Marketing, además posee un Diplomado en proyectos de desarrollo social.
Sanunga Sanunga Gladys Hortencia	Diplomado en Gestión de Talento Humano	Coordinador a de Talento Humano	Trabaja ocho años en la institución
Quincha Bósquez Amparo de las Mercedes	Licenciada en Contabilidad y Auditoría	Jefa de Negocios	Trabaja en la institución 23 años
Total Muestra		12 personas	

**Elaborado por:** Elena Sangache M.

**Fuente:** elaboración propia a partir de revisión documental de la Cooperativa “San José” Ltda.

### Muestra

De acuerdo a lo expuesto no se ha utilizado ningún método estadístico para el cálculo de la muestra, puesto que es una población manejable, de esta manera se establece el muestreo probabilístico regulado que indica que la misma población es la muestra.

Una vez determinada la muestra se procede con el procesamiento y recolección de la información y se lo explica a continuación:

### **Métodos de investigación**

Se utilizó el método deductivo puesto que facilita la evaluación en detalle de la gestión de la RS en la Cooperativa, en base a un análisis y discusión de la información obtenida. De igual forma se utiliza este método para establecer el entorno de los procedimientos que aplican, partiendo de lo general a lo particular; es decir, el estudio de los subprocesos y actividades que realiza la institución, con el objetivo de proponer un sistema de gestión efectivo de la RSE que se integre a la estructura actual de la institución.

### **Técnicas**

Se realizó la observación directa de las instalaciones del edificio administrativo y las agencias de la cooperativa, con el propósito de identificar aquellos aspectos claves que se enmarquen con la RSE, para lo cual se utilizó una guía de observación. Anexo 3. Guía de observación de la RSE, para lograr definir las principales debilidades. Además, se aplicó las entrevistas a los miembros de la gobernabilidad y jefes departamentales relacionados con los procesos y la gestión de la RSE, mediante preguntas abiertas, de lo cual se obtuvo argumentos necesarios para lograr el objetivo de estudio.

### **Procedimientos**

Para la recolección de la información se utilizó de primera mano la revisión de documentos e información suministrada por la cooperativa a través de su página Web institucional y página de información interna (intranet) documentos escritos como informe balance social 2017 ya que la Cooperativa utiliza como método de gestión de la RSE los principios cooperativos además información contable, y de una consultoría realizada por Red Financiera de Desarrollo. Así mismo se revisó informes de las distintas áreas relacionadas con la investigación, con el fin de definir características propias de institución y obtener evidencias los resultados se evidencian en las Tabla 11. Comparación de balance social y Tabla 12. Análisis documental.

**Cuadro N° 7.** Operacionalización del Modelo de Gestión de RSE

Conceptualización	Dimensión	Subdimensiones	Indicadores	Cálculo	Ítems básicos	Técnica e Instrumentos
Conjunto de acciones basado en el cumplimiento de los Principios Universales del Cooperativismo orientados a generar valor agregado en el desarrollo económico, social y la protección del medio ambiental.	Económica	Prácticas justas de operación	Tasas de interés de crédito diferenciadas	Número de tasas diferenciadas	¿Desde su perspectiva como considera a la Responsabilidad Social Empresarial?  ¿La Cooperativa San José considera dentro de su presupuesto un porcentaje para la implementación de proyectos sociales? Argumente su respuesta.	Ficha de observación
		Asuntos de Consumidores	Productos orientados a grupos vulnerables	Total de productos diferenciados / total de productos	¿Para determinar las tasas de interés, plazos de crédito, diseño de nuevos productos y apertura de nuevos mercados se realiza un análisis de las necesidades del sector popular y solidario?	Entrevista
	Social	Proveedores	Políticas establecidas a favor de los proveedores	Número de políticas establecidas a favor de los proveedores / total de políticas	¿Valora a los proveedores sobre el cumplimiento de las políticas de Responsabilidad Social?	Ficha de observación Entrevista
		Socios	Membresía Abierta y voluntario	Total, de cuentas nuevas / Número total de cuentas		Ficha de observación
				Número de mujeres adscritas / Número total de socios		
				Número de cuentas Cerradas / Número total de cuentas		
Participación democrática de los socios	Número socios participantes en elecciones / total de socios activos					

				No de mujeres integrantes del CA y CV		
		Directivos	Autonomía e independencia,	Porcentaje de cumplimiento de la normativa interna que se requiere para alcanzar el objetivo social	¿Para la gestión de la Responsabilidad Social existen lineamientos establecidos como Manual de Responsabilidad Social o aplica algún modelo de gestión? Si o No. Argumente sus razones.  ¿Considera que el trabajo coordinado entre la RSE y gobernabilidad asegura el éxito de la Cooperativa? Por qué.	Entrevista
	Cooperación entre Cooperativas		Número de convenios o alianzas con otras cooperativas	¿La Cooperativa ha realizado alianzas con otras cooperativas para mejorar las condiciones del sector cooperativo? describa las alianzas		
	Educación, formación e información		Porcentaje de directivos capacitados, trabajadores	¿Los directivos, gerentes y trabajadores son capacitados para fortalecer el desempeño de sus funciones? Describa las formas	Entrevista	
		Porcentaje de socios y clientes participantes en programas de educación financiera.  Porcentaje de proveedores capacitados	¿Se han implementado mecanismos de educación financiera e información sobre los derechos y obligaciones de los <i>stakeholders</i> ? Describa los mecanismos  La Cooperativa “San José” Ltda., ¿qué mecanismos utilizan para informar sobre los resultados económicos, sociales y ambientales a sus socios?  La Cooperativa ¿valora a los proveedores sobre el cumplimiento de las políticas de Responsabilidad Social?			

		Trabajadores	Seguridad y Salud Ocupacional (SSO)	Porcentaje de cumplimiento de leyes y normativa que se requiere para cumplir con la SSO	¿La Cooperativa cuenta con una estructura y equipamiento necesario para el cumplimiento del Código de Trabajo y la normativa de Seguridad y Salud Ocupacional? Describa de acuerdo a su estructura	Entrevista
			Desarrollo del talento humano	Número de políticas establecidas en favor de los trabajadores	¿Existe una política transparente que contenga aspectos de mejora e incentivo de desempeño y competencias a favor de los trabajadores? Describa las políticas	
		Comunidad	Compromiso con la comunidad	Número de proyectos sociales con organismos de la sociedad u organismos no gubernamentales (ONG)  Número de convenios con organismos de gobiernos	La Cooperativa “San José” Ltda., ¿qué tipo de proyectos sociales ha realizado a favor de la comunidad? Describa los proyectos	Entrevista
	Medio Ambiente	Restauración Ambiental	Ahorro de energía	Consumo 2017 vs Consumo 2018	¿La Cooperativa ha establecido metas de ahorro de recursos como energía eléctrica o papel?	Entrevista
			Ahorro de papel	Adquisición 2017 vs Adquisición 2018		
			Restauración ambiental	Número de programas de restauración ambiental	¿Se ha desarrollado programas de restauración ambiental en el entorno de su actividad?	

**Elaborado por:** Elena Sangache M.

**Fuente:** elaboración propia a partir de revisión documental e investigación de campo en la Cooperativa “San José” Ltda.

En razón a la operacionalización de las variables y los procedimientos de recolección de la información; en el siguiente apartado se procede al análisis de las preguntas del cuestionario aplicado en primera instancia en la entrevista a los miembros de la gobernabilidad y luego a los jefes departamentales con la finalidad de determinar s:

**Análisis de los resultados encontrados de la aplicación de las entrevistas realizadas a los miembros de la gobernabilidad de la Cooperativa San José Ltda.**

**1) ¿Desde su perspectiva como considera a la Responsabilidad Social Empresarial?**

De acuerdo a las respuestas emitidas por los directivos de forma unánime consideran que la RSE es muy importante en toda organización puesto que por medio de la RSE basan sus objetivos estratégicos y sirve como una carta de prestigio ante la sociedad.

**2) ¿La Cooperativa San José considera dentro de su presupuesto un porcentaje para la implementación de proyectos sociales? Argumente su respuesta**

Nueve de cada nueve directivos mencionan que la Cooperativa si considera en su presupuesto un rubro económico muy significativo para la asignación de proyectos sociales que se maneja por medio de la cuenta correspondiente a promociones que manejado por el departamento de marketing.

**3) ¿Considera que el trabajo coordinado entre la RSE y gobernabilidad asegura el éxito de la Cooperativa?**

El total de directivos entrevistados coinciden y están de acuerdo que el trabajo coordinado entre la RS y gobernabilidad, conlleva a que la Cooperativa alcance metas y objetivos los cuales deben ser planificados le permiten mejorar la gestión en la directiva.

**4) ¿Para la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial existen lineamientos establecidos como Manual de Responsabilidad Social o aplica algún modelo de gestión?**

Siete de cada nueve directivos manifiestan que la Cooperativa basa su RS de forma empírica y tradicional, es decir, que no existen un manual, política o lineamiento a

seguir dentro de su gestión; en cambio 2 de cada nueve directivos exponen que la Cooperativa ha invertido en herramientas para alcanzar la RS.

**5) ¿La Cooperativa ha realizado alianzas con otras cooperativas para mejorar las condiciones del sector cooperativo? describa las alianzas.**

El total de directivos entrevistados coinciden que existe poco interés en realizar convenios entre instituciones puesto que su visión esta en ser líderes en el mercado sin importar la competencia justa.

**6) ¿Se han implementado mecanismos de educación financiera e información sobre los derechos y obligaciones de los *stakeholders*?, describa los mecanismos.**

Nueve de cada nueve directivos manifiestan que la Cooperativa realiza programas de educación financiera, pero en muy pocas cantidades, lo cual consideran se debería mejorar como una obligación de la institución con los socios y clientes.

**7) ¿Para determinar las tasas de interés, plazos de crédito, diseño de nuevos productos y apertura de nuevos mercados se realiza un análisis de las necesidades del sector popular y solidario?**

Seis de cada nueve directivos desconocen sobre la fijación de las tasas de interés sus plazos y el desarrollo de nuevos productos; en cambio 3 de cada nueve directivos mencionan que es la misma Superintendencia quien fija estos parámetros y basa sus condiciones de acuerdo al estudio de mercado realizado por el sector Cooperativo.

**Análisis de resultados encontrados de la aplicación de las entrevistas realizadas a los jefes departamentales de la Cooperativa San José Ltda.**

**1) ¿Los directivos, gerentes y trabajadores son capacitados para fortalecer el desempeño de sus funciones?, describa las formas.**

El total de jefes departamentales concuerda en que la Cooperativa invierte de manera eficiente en la capacitación de todo el talento humano para esto mencionan que al inicio de cada año son las jefaturas de las áreas departamentales quienes presentan sus propias necesidades de capacitación de igual manera lo hacen lo directivos. Por su parte la Licenciada Gladys Sanunga informa que con corte a diciembre 2018 los cronogramas de capacitación se cumplieron en un 85.06%.



- 2) **¿Existe políticas transparentes que contenga aspectos de mejora e incentivo de desempeño y competencias a favor de los trabajadores?, describa las políticas.**

El Total de los entrevistados manifiestan que, si existen varias políticas a favor de los trabajadores que son transparente que no hacen distinción de ningún tipo y trata de minimizar cualquier modo de discriminación, pero no existen políticas en el tema de ascensos que no están atadas a la evaluación de desempeño este es un aspecto a mejorar.

- 3) **¿Se han implementado mecanismos de educación financiera e información sobre los derechos y obligaciones de los *stakeholders*?, describa los mecanismos.**

El Total de los entrevistados coinciden en que la única fuente de comunicación que se utiliza para estos casos es la radio y medios escritos, pero se lo hace solo para ofertar sobre productos y servicios o cuando hay una necesidad no es permanente es un aspecto relevante el cual hay que tratar porque son pocos los socios que conocen de sus derechos y obligaciones.

- 4) **La Cooperativa “San José” Ltda., ¿qué mecanismos utilizan para informar sobre los resultados económicos, sociales y ambientales a sus socios?**

Tres de cada tres jefes departamentales indican que los informes de todas las áreas de dan a conocer una vez al año en la Asamblea de Representante que por ley lo dispone la LOEPS de otra manera lo hace representante legal cuando lo amerita en medios de comunicación radial.

- 5) **¿La Cooperativa cuenta con una estructura y equipamiento necesario para el cumplimiento del Código de Trabajo y la normativa de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO)? describa de acuerdo a su estructura.**

De acuerdo a lo expresado por el total de entrevistados se precisa que la Cooperativa cumple con todo lo que por ley IESS y el Código de Trabajo dispone, en el tema de SSO mantiene legalmente aprobado el Reglamento de Seguridad y Salud Laboral y la Política Institucional de Seguridad y Salud en el trabajo todas las agencias cuentan con botiquines, comités paritarios, brigadas de primeros auxilios debidamente capacitados , además indican que existen aspectos que mejorar ya que la Cooperativa cuenta con 153 trabajadores.

**6) La Cooperativa “San José” Ltda., ¿qué tipo de proyectos sociales ha realizado a favor de la comunidad?, describa los proyectos.**

Tres de cada tres entrevistados coinciden que no se han impulsado proyectos sociales a largo plazo se refieren a cursos vacacionales o cursos de manualidades para mujeres impulsados ocasionalmente.

**7) La Cooperativa ¿valora a los proveedores sobre el cumplimiento de las políticas de Responsabilidad Social Empresarial?**

El total de entrevistados coinciden que no existe formalmente políticas a favor de los proveedores sin embargo se valora los proveedores locales así mismo se da prioridad a productos como el papel elaborado a partir de caña de azúcar, productos de limpieza de origen natural.

**8) ¿La Cooperativa ha establecido metas de ahorro de recursos como energía eléctrica o papel?**

Tres de tres entrevistados manifiestan que no conocen la cantidad de energía que consume la Cooperativa, de la misma manera concuerdan que sería bueno conocer estas cifras para proponer medidas de ahorro de energía.

**9) ¿Se ha desarrollado programas de restauración ambiental en el entorno de su actividad?**

El total de entrevistados concuerdan que no existe programas de restauración ambiental debido a los altos costos que genera al ser proyectos de largo plazo y al no existir empresas apropiadas en el sector.

**Resultados del análisis documental - Normativa interna de la Cooperativa**

De acuerdo al análisis comparativo de los informes de balance social presentados a la asamblea general de manera anual se realiza el siguiente análisis:

## Análisis de Balance Social

**Tabla N° 2.** Comparación Balance Social 2016 – 2017

Ref.	Principios	Meta	Calificación 2016	Calificación a: 2017	Calificación 2018
P1	Membresía abierta y voluntaria	5	4.10	3.70	3.60
P2	Control democrático de los socios	5	4.60	3.80	3.40
P3	Participación económica de los miembros	5	5.00	5.00	5
P4	Autonomía e Independencia	5	5.00	5.00	5
P5	Educación, formación e información	5	0.80	1.20	2.60
P6	Cooperación entre cooperativas	5	3.00	3.00	3
P7	Compromiso con la comunidad	5	3.82	3.73	3.73
PI	Publico Interno	5	4.67	4.33	4.50
GES	Gestión Económica y financiera	5	4.00	4.00	4.00
Total		45	34.99	33.76	34.83

**Elaborado por:** Elena Sangache M.

**Fuente:** recopilado de los informes de balance social COAC “San José” Ltda.

En resumen, se puede observar que en términos porcentuales la evaluación de la gestión de la RSE al 31 de diciembre 2016 alcanza 77.75 %, a 2017 el 75.02 y 77.40 2018 lo que demuestra una buena gestión RSE en la Cooperativa en donde los principios de cumplimiento normativo son los que alcanzan el mayor puntaje, sin embargo, se observa que el porcentaje de cumplimiento baja en comparación al año anterior. Los principios e indicadores que demuestran a una calificación menor a cuatro son los siguientes: Membresía abierta y voluntaria, Control democrático de los socios, Educación, formación e información, Cooperación entre cooperativas, Compromiso con la comunidad.

Al respecto con la finalidad de confirmar y validar la información sobre la realidad del cumplimiento de la RSE a continuación se presenta el análisis de otros documentos:

**Tabla N° 3. Análisis documental**

<b>Documentos analizados</b>	<b>Aspectos relacionados con la RSE</b>	<b>Análisis e interpretación</b>
Plan Estratégico	Objetivos estratégicos: 15. Fortalecer las acciones de RSE. 16. Fortalecer el gobierno corporativo. 17. Fortalecer el clima laboral al menos al 85%.	Se definen desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje Los objetivos se describen una buena gestión, pero no se puede determinar su avance tomando en cuenta que el plan estratégico fue elaborado corresponde al periodo 2017 – 2019.
Manual de Descripción Funcional y Perfil por Competencias	Si cuenta con el perfil de funciones para el cargo de Coordinador de la RSE	No existe un Manual de gestión de RSE aprobado por el CA. El cargo de coordinación de la RSE y Marketing de la Cooperativa lo realiza la misma persona.
Balance General corte diciembre 2018	Se evidencia la cuenta bajo el nombre de Proyectos Sociales. (29909015)	La gestión de la RSE se maneja con presupuesto de Marketing de la cuenta que corresponde al gasto de promociones La RSE es concebida como un gasto y no como una inversión
Plantilla de Captaciones	Productos se encuentran distribuidos por edades se ofrece servicio de seguro de vida para todos los socios.	No todos los socios mantienen acceder al seguro de vida. Durante los 5 últimos años se han realizado cambios significativos No existen productos de captaciones diferenciados dirigido para grupos vulnerables
Plantilla de Crédito	Productos se encuentran distribuidos por las diferentes líneas de crédito inmobiliario, consumo, microcrédito de acuerdo con la normativa de SEPS.	Las tasas de interés de crédito inmobiliario 10.70 puntos 0,63 por debajo de las determinadas por el BCE consumo 15.20 se encuentran dos puntos porcentuales por debajo de los máximos determinados por el BCE. Los microcréditos en todas sublíneas se encuentran en el 19.10 %. Máximas BCE: Minorista 28.50. Simple 25.50%. Ampliada 23.50% Durante los 5 últimos años no se han realizado cambios significativos en la plantilla. No existen productos de crédito diferenciados dirigido para grupos vulnerables actividades como la educación, salud y agricultura. No se evidencian productos dirigidos a las microfinanzas.
Programas de Capacitación	Se cumple con 85.06%	No contienen temas relacionados con la RS en su mayoría son temas financieros y administrativos.
Padrón de elecciones de representantes a la Asamblea de la Cooperativa realizada el 20 de octubre de 2017,	Se da cumplimiento con el principio de participación democrática de los socios	Con corte a julio 2017 constan 65.678 socios. De quienes 34.280 socios formaron parte del padrón electoral es decir el 52% debido a que el resto corresponde a socios inactivos a esa fecha. Votantes se contabilizaron 10.583 socios en términos porcentuales el 30.87% de participación de socios activos. Si se considera del total de socios la participación alcanza el 6.20 %. En conclusión existe escasa participación de los socios en eventos electorales.

**Elaborado por:** Elena Sangache M.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de revisión documental

### **Análisis de resultados encontrados en la aplicación de la observación de campo realizada a las agencias y edificio administrativo.**

- Los botiquines no cuentan con todos los implementos necesarios para asistir en caso de una emergencia, el alcohol se embotella en envases no adecuados, actualmente su contenido es insipiente, los artículos detallados según Anexo 4. Como bisturí, termómetro bucal no han sido entregados, en la agencia Quito algunos de los insumos están caducados dentro de su contenido no consta artículos de primera necesidad como un dispositivo para tomar la presión.
- Existen dispositivos electrónicos que siempre se encuentra conectados. Ver Anexo.4
- Las condiciones ambientales de algunos espacios de trabajo no son adecuadas.

### **Resumen de las principales debilidades encontradas, con la aplicación de las técnicas de investigación**

Con la finalidad de mejorar la comprensión sobre las principales debilidades identificadas en la investigación, los resultados se presentan de acuerdo a las dimensiones planteadas inicialmente:

#### **Dimensión Económica**

##### **Asuntos de los consumidores**

- Se constató que en este caso de los socios no cuentan con productos con condiciones de tasa, plazos diferenciados en consecuencia no se encuentran identificados sectores o grupos vulnerables.

##### **Participación democrática de los socios**

- Escasa participación e interés de los socios en procesos electorales

##### **Cooperación entre Cooperativas**

- Se determinó que existe debilidad al momento de concretar temas en favor del sector cooperativo más bien la tendencia es hacia la competencia con la finalidad de atraer mayor número de asociados concentrando las estrategias en los mercados más comerciales.

## **Educación, Formación e Información**

- No se ha implementado un sistema de comunicación externo para la adecuada fluidez de la información económica, social y ambiental la única rendición de resultados lo realiza una vez al año durante la Asamblea General de Representantes que de forma obligatoria lo exige la ley.

## **Prácticas laborales**

- Se pudo identificar que existe debilidad en el cumplimiento de los programas de vigilancia de la salud ocupacional tanto en condiciones físicas y ambientales
- Existen personas registradas con enfermedades catastróficas quienes no cuentan con condiciones especiales de trabajo
- Se observa que la Unidad de talento humano de la Cooperativa dispone de varias políticas en favor del desempeño de los trabajadores, sin embargo, no todos están atadas al desempeño de funciones por ejemplo en el caso de ascensos no existe política.
- Se determinó que el funcionario responsable de Marketing de la Cooperativa también realiza las funciones de RS consecuentemente las funciones no están bien definidas, además las capacitaciones que ha recibido son mínimas.

## **Compromiso con la comunidad**

- Se determina que no se han desarrollado proyectos sociales de ningún tipo además no se han realizado convenios con ONG u otro tipo de organización con motivo de ejecutar actividades en favor de la RSE.

## **Medio Ambiente**

- La Cooperativa no ha cuantificado la cantidad de energía que gasta en su actividad económica, además se observó que las oficinas se encuentran dispositivos como cargadores de celulares, radiograbadores, sumadoras conectadas permanentemente es decir no existe una cultura de ahorro de energía.
- No existe cultura de ahorro de papel se evidencia una gran cantidad de papel desechado por el área de cajas. Así mismo se observó la fuerte utilización artículos desechables para la distribución de alimentos por parte de los comités paritarios

## **CAPITULO III. PRODUCTO/RESULTADO**

### **Nombre de la propuesta**

Modelo de gestión de Responsabilidad Social para la gobernabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José”. Ltda., es una organización inicialmente constituida en el cantón Chimbo de la provincia Bolívar fue fundada en 1964 por iniciativa de la iglesia católica y 50 personas motivadas por el servicio y el bien común a través de práctica los principios cooperativos. Desde el 22 diciembre de 2004 fue controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) según resolución N SBS-0943, a partir de enero del 2013 se encuentra bajo el control de la SEPS, cuenta con 7 agencias ubicadas en los cantones de la provincia Bolívar Chimbo, Guaranda, Chillanes, y San Miguel, en la provincia de los Ríos en los cantones Montalvo y Ventanas y en la provincia de Pichincha en Quito su edificio administrativo está ubicado en la parroquia central de San José de Chimbo.

Dentro de los datos relevantes se anota la Calificación de Riesgo “A+” otorgada por la Sociedad Calificadora Latinoamericana desde marzo 2018 con la que demuestra su fortaleza adquirida durante sus 54 años de vida institucional. Dentro del Ranking presentado por la revista EKOS con corte al 31 de diciembre de 2018 se coloca en el segundo lugar de las Cooperativas de Ahorro y Crédito medinas a nivel nacional.

### **Misión.**

Somos una cooperativa de ahorro y crédito que promueve el desarrollo económico de nuestros socios y clientes, a través de productos y servicios innovadores con responsabilidad social.

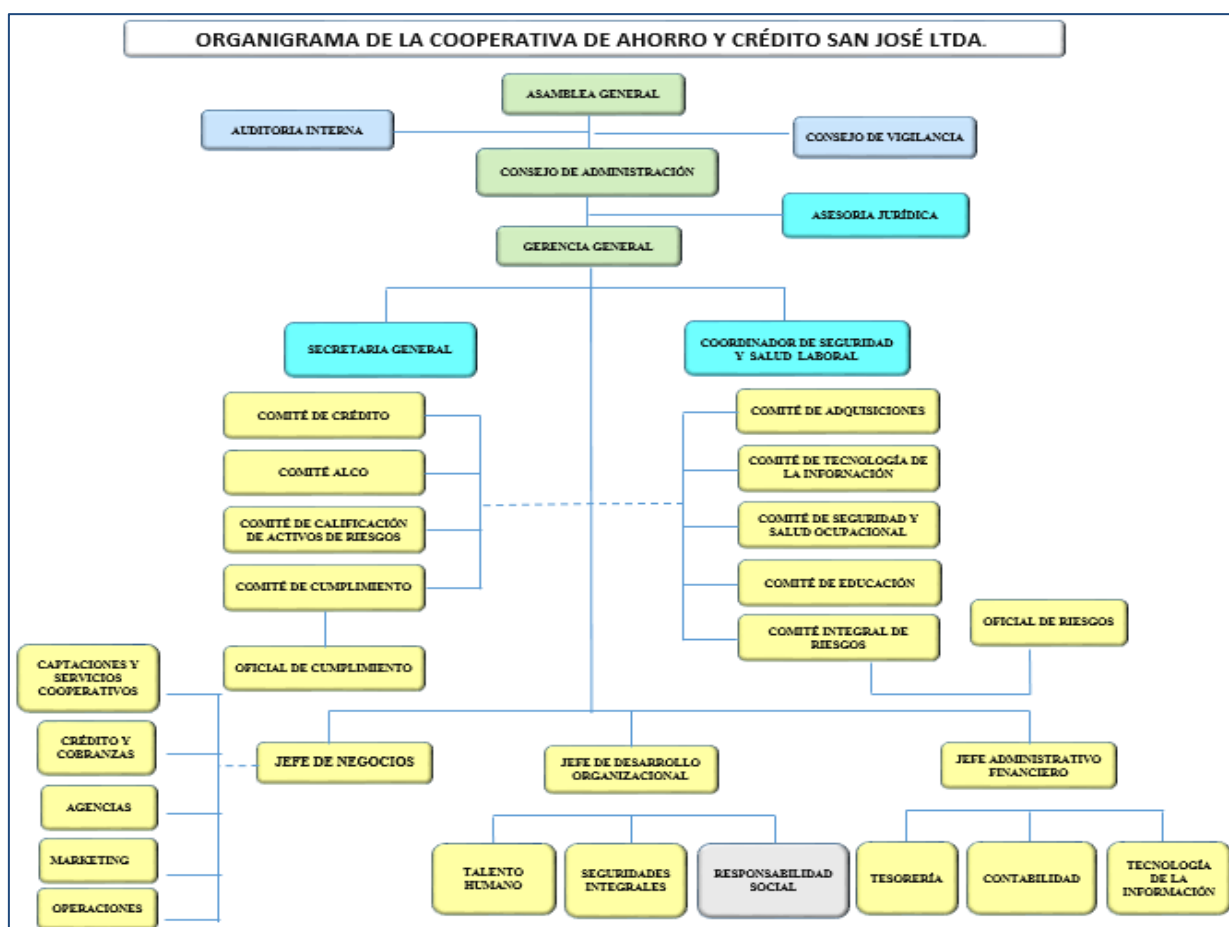
## Visión.

Para 2019 alcanzaremos una calificación de riesgo A+, con mejoramiento continuo en los procesos de negocios Cooperativa San José Ltda.

Como se puede apreciar la Cooperativa mantiene como elemento principal de su misión el desarrollo de productos y servicios con RSE es así que dentro de su planificación estratégica período 2017 -2019 se observa tres objetivos estratégicos que se relacionan con el tema de investigación:

15. Fortalecer las acciones de responsabilidad social.
16. Fortalecer el gobierno corporativo.
17. Fortalecer el clima laboral al menos al 85%.

Por lo que existe interés de los administradores de la Cooperativa en fortalecer las relaciones con sus *stakeholders*.



**Gráfico N° 1.** Organigrama Estructural

Elaborado por: Elena Sangache M.

Fuente: página web Institucional (<http://www.coopsanjose.fin.ec/>).



Con la presentación del organigrama estructural de la Cooperativa se expone la forma como se encuentra distribuidos los distintos departamentos con la finalidad de identificar la ubicación del departamento de área de RS y su línea de comunicación con los directivos.



**Gráfico N° 2.** Mapa de procesos de la Cooperativa

**Elaborado por:** Elena Sangache M.

**Fuente:** página web Institucional (<http://www.coopsanjose.fin.ec>).

A través de la presentación del Mapa de procesos de la Cooperativa, se demuestra que la línea de la estrategia organizacional favorece al logro de los resultados de la Cooperativa, al encontrarse a nivel de los procesos: Gobernantes que indican que todos los procesos deben ejecutarse en relación a la RSE e inician con la necesidad de los socios y clientes y termina con la satisfacción de los mismos



**Gráfico N° 3. Stakeholders**

**Elaborado por:** Elena Sangache M.

**Fuente:** página web Institucional (<http://www.coopsanjose.fin.ec>).

De acuerdo con el gráfico la Cooperativa identifica como sus *stakeholders* a siete actores que son socios y clientes, directivos y talento humano, medios de comunicación, comunidad, proveedores y medio ambiente y organismos de control.

### Situación financiera

**Tabla N° 4. Datos financieros**

<b>Datos financieros a diciembre de 2018</b>	
Activos	152,522,611.14
Pasivos	129,455,829.33
Patrimonio	23,066,781.81
Utilidad	2,035,434.67
Indicador de solvencia	18.66
Indicador de morosidad	3,34%
Número de socias /socios /clientes	75464
Número de empleados	153

**Elaborado por:** Elena Sangache M.

**Fuente:** página web Institucional (<http://www.coopsanjose.fin.ec>)

Se observa que la Cooperativa mantiene buenos indicadores de gestión económica que demuestran que es una institución sólida solvente. Además, se encuentra el segmento

uno que corresponde a las cooperativas con más de 80'000.000 de USD en activos de acuerdo a la segmentación realizada por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera mediante la resolución No. 038-2015-F del 13 de febrero de 2015.

### **Justificación**

La propuesta del modelo de gestión de responsabilidad social para la gobernabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda. , se origina debido a la necesidad de mejorar las debilidades encontradas en base al diagnóstico realizado; así mismo, se pretende implementar estrategias que permitan establecer un compromiso entre el nivel administrativo y operativo de la Cooperativa con el propósito adicional de integrar a los *stakeholders* externos en las estrategias para lograr el objetivo social.

Por otro lado, con el desarrollo de la propuesta se busca profundizar en aquellas actividades relacionadas con la gobernabilidad y la RSE así mismo concientizar en la asignación de recursos pues constituye base fundamental para el desarrollo de las estrategias propuestas.

El modelo propuesto se respalda en un objetivo, premisas y principios que sustentan su desarrollo e implantación y se las revisa a continuación:

### **Objetivo**

Contribuir al fortalecimiento de la gestión de la gobernabilidad y RSE en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

### **Premisas y principios del modelo**

#### **Premisas:**

La RSE actualmente constituye una inversión muy pretendida por las organizaciones ya que el impulso de proyectos sociales añade muchos beneficios como imagen, competitividad, fidelidad y otros que favorecen al desarrollo. Ante este escenario las premisas que se espera para la efectiva aplicación del modelo de gestión de gestión son:

- La aceptación y compromiso por parte de gobernabilidad de la Cooperativa para aplicar el modelo de gestión de la RSE.
- La asignación de los recursos económicos que permita la contratación del recurso humano su capacitación y adquisición de materiales que sirvan para la aplicación del modelo.

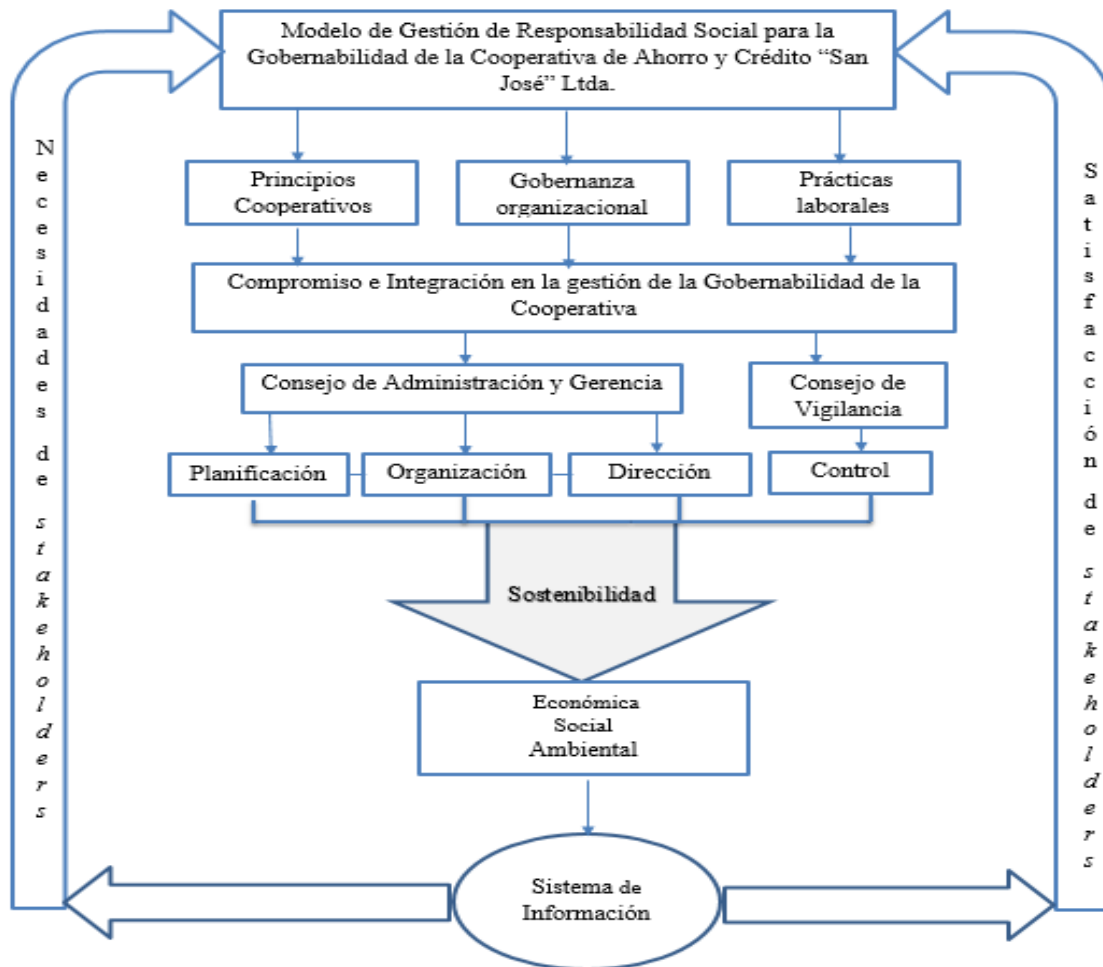
- El compromiso y la disposición de todos los *stakeholders* para el desarrollo del modelo de gestión de la RSE y demostrar buenos resultados en la aplicación de las estrategias.
- Sistema de comunicación efectiva entre la gobernabilidad y el nivel operativo.

**Principios:**

- El costo que conlleva la implementación del modelo es prudente.
- En cuanto a la estructura de la propuesta es aceptable, puesto que se tomó la información de la institución y se genera un modelo de gestión que se adapte a las necesidades diagnosticadas.
- En la redacción, maneja un lenguaje entendible, lo cual posibilita la comprensión al momento de la aplicación del modelo.
- Las estrategias planteadas son coherentes para conseguir los resultados esperados.
- Es flexible y adaptable es decir que en caso de requerir la inclusión de nuevos indicadores se los puede incluir con facilidad por lo que puede servir de ejemplo para otras Cooperativas que se comprometan a mejorar y evaluar continuamente su gestión y elevar los estándares de calidad de gestión de la RSE.

Una vez presentado el objetivo las premisas, principios para la implantación del Modelo de Gestión, se exponen los elementos que conforman la propuesta a través de la definición de un esquema que sirve de directriz para el desarrollo de la propuesta (Ver gráfico N° 4).

## Modelo de la Propuesta



**Gráfico N° 4. Modelo de la propuesta**

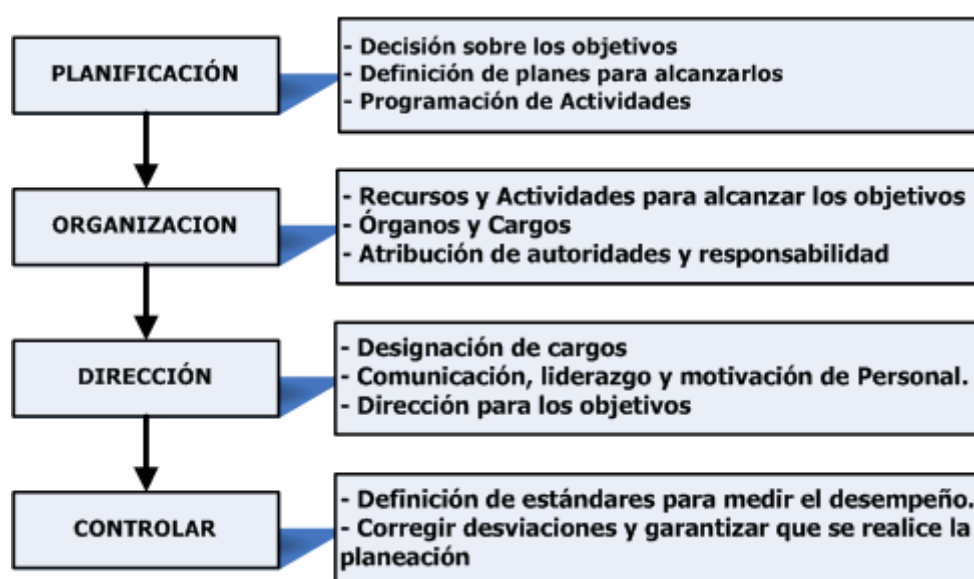
**Elaborado por:** Elena Sangache M.

**Fuente:** elaboración propia a partir de literatura revisada.

## Fundamentación de la Propuesta

La propuesta se fundamenta teóricamente en modelos de gestión relacionados con el sector cooperativo. Además, posee como base normativa la Norma ISO 26000 Guía de RS donde se da a conocer los aspectos universales que se ajustan y fortalecen la gobernabilidad a través de la correcta aplicación de la RSE y la que son utilizados para ampliar la elaboración de los indicadores de gestión que propician el mejoramiento continuo de la gestión de la gobernabilidad. Al igual en la información obtenida de los instrumentos de investigación aplicados: la entrevista aplicada a los directivos y jefes departamentales de la Cooperativa quienes proporcionaron información relevante sobre la situación actual de RSE lo que se considera esencial al momento de establecer los indicadores

El modelo de gestión de responsabilidad social para la gobernabilidad de la Cooperativa es un sistema que funciona en base a los principios cooperativos que reforzados por los elementos de la Norma ISO 26000 gobernanza organizacional como principal materia, así mismo las prácticas laborales permiten mejorar la gestión de la gobernabilidad a través del compromiso en la atención de las necesidades del recurso humano como principal activo de la organización que una vez integrados al proceso propio de la administración: planificación, organización y dirección por parte del CA y el seguimiento y control que ejerce el CV el resultado será la sostenibilidad económica, social y ambiental.



**Gráfico N° 5.** Proceso Administrativo

**Elaborado por:** Elena Sangache M.

**Fuente:** Chiavenato (2006).

Se presenta la interacción de las funciones del CA desde la planificación y definición de la misión, visión, plan estratégico y plan operativo. La gobernabilidad debe organizar las actividades definir responsabilidades y funciones y asignar de recursos necesarios. Luego debe dirigir y delegar de funciones a través de la coordinación de esfuerzos, comunicación, motivación y finalmente el CV ejerce el control y evaluación del desempeño, definición de estándares, y la aplicación de acciones correctivas.

En este sentido a continuación se desarrolla el procedimiento para la aplicación del modelo de gestión propuesto.

## **Procedimiento para aplicación del modelo de gestión de responsabilidad social para la gobernabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.**

El procedimiento para la aplicación del modelo de gestión de RS propuesto se compone de 3 fases cada una contienen pasos a seguir:

- Fase 1. Alineación de Principios Cooperativos y normativa ISO 26000 gobernanza organizacional y prácticas laborales.
- Fase 2. Acciones Administrativas.
- Fase 3. Sostenibilidad.

### **Fase 1. Alineación de principios cooperativos y materias y principios de gobernanza organizacional de la ISO 26000**

Se considera que debe fortalecer su gobernabilidad integrando en su gestión algunos elementos principios de la Normativa ISO 26000 como propuesta para alinear la gestión de la gobernabilidad de la Cooperativa. Los cuáles serán integrados en los módulos correspondientes a gestión y público interno que maneja la Cooperativa.

**Paso 1.** Integración de la norma de gobernanza organizacional como módulo de gestión de la Cooperativa: los principios que se integran como indicadores son:

- Rendición de cuentas
- Comportamiento Ético.

### **Gobernanza Organizacional**

El objetivo es lograr que en la gestión de la gobernabilidad se realice en base a lineamientos formales como políticas, manual sobre la RS y que sus decisiones se relacionen siempre a los principios de RSE mediante una línea de comunicación estrecha entre la gobernabilidad y los niveles de apoyo y operativo de la Cooperativa. Se trata de que la gobernabilidad acoja la responsabilidad de la implementación de la RSE en toda la organización.

### **Rendición de cuentas:**

Permite el equilibrio entre la administración y propiedad. La administración tiene el deber u obligación de rendir cuentas y los asociados tienen derecho de conocer si la gestión cumple con sus requerimientos. Exige la revelación de forma comprensible y

completa la información sobre los resultados de las decisiones y actividades que la administración desarrolla, por lo tanto, la gobernabilidad se comprometerá de manera transparente en rendir cuentas a sus *stakeholders* de forma trimestral y cuando amerite la situación en medios como radios de la localidad y videos de internos, procurando espacios participativos de intercambio de opiniones y conocimientos.

**Indicadores:** número y tipos de canales, número de personas participantes, número de sugerencias, quejas, solicitudes, respuestas dadas, valoración de la calidad de la comunicación.

### **Comportamiento Ético:**

Norma el comportamiento de los *stakeholders* a través de la ética la honestidad, equidad e integridad y demás valores contemplados en el código de ética y comportamiento institucional. Por lo tanto, el área de talento humano debe coordinar la capacitación y evaluación una vez al año sobre el conocimiento de las normas éticas dispuestas por la institución a los directivos, y funcionario a través del Código de Ética y Comportamiento institucional, a través del establecimiento de herramientas para promover, gestionar y hacer el seguimiento de la actuación ética: código de ética y comportamiento, políticas de RSE, y buen gobierno.

**Indicadores:** número de acciones realizadas, número de personas implicadas, nivel de identificación y satisfacción con el código ético comportamiento, políticas de RSE, y buen gobierno, número de políticas anticorrupción.

- **Paso 2.** Integración de los principios de prácticas laborales en la gestión de la gobernabilidad de la Cooperativa se integra como indicador al módulo de público interno:

### **Prácticas Laborales**

Consiste en proporcionar a todos los trabajadores, en todas las etapas de su experiencia laboral, acceso al desarrollo de habilidades, capacitación y aprendizaje profesional y oportunidades para la promoción profesional, de manera equitativa y no discriminatoria. La seguridad y salud ocupacional implica promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y prevenir daños en la salud provocados por las condiciones laborales.



Además, el objetivo es crear condiciones de trabajo especiales para los funcionarios que lo necesitan y medir el desempeño y desarrollo profesional de los trabajadores para que en base a ello se otorguen asensos, al mismo tiempo que establecer una línea de comunicación tanto interna como externa para cumplir con la información y formación adecuada y fomentar la participación democrática de actores en la gestión de la Cooperativa. Identificar programas de interés social programas sobre planificación familiar, buena alimentación, implementación de pausas activas y orientar su viabilidad. La responsabilidad del cumplimiento es la unidad de desarrollo organizacional y talento humano.

**Indicadores:** número de políticas a favor de los empleados, número de programas de interés social ejecutados, nivel de satisfacción clima laboral, nivel de satisfacción con la organización y condiciones ambientales de trabajo.

## **Fase 2. Acciones Administrativas**

### **Paso 1. Planificación - Definición de la política de RSE.**

El directorio de la Cooperativa debe sesionar junto con los jefes departamentales para definir la política institucional de RSE que describa las estrategias como lograr el objetivo social y ambiental y así cumplir con la misión de la Cooperativa.

Política institucional de RS para la Cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda.

“Orientar esfuerzos para el fortalecimiento socio-económico de los *stakeholders* enfocados a la mejora de la calidad de vida y protección del medio ambiente.”

### **Paso 2. Organización - Conformación de un Comité de Gestión de RSE.**

Para el cumplimiento de la política de RSE, se designa un Comité de Gestión de Responsabilidad Social conformado con personal que tenga conocimientos necesarios, este equipo se organiza con la finalidad de atender la gestión ambiental y social condiciones laborales: la salud y seguridad del trabajo, tanto en las agencias como en la matriz de la Cooperativa en el ámbito social se extiende hacia los clientes y proveedores

**Comité de Gestión de RSE:** Áreas que integran: Responsabilidad Social, Talento Humano, Operaciones, Desarrollo Organizacional, Marketing, y Presidente del CA. Una vez conformado el Equipo se nombra como líder al responsable del área de Responsabilidad Social considerando la capacidad para saber llegar a las personas,

comunicación, solución problemas, y gestión de proyectos. Los miembros se reunirán dos veces al mes de manera quincenal y dispondrán de 2 horas durante el horario de jornada laboral. El comité emite un informe de actividades dirigido a la gobernabilidad para ser tratado en sesión del CA.

La gobernabilidad de la Cooperativa incluirá como punto de orden obligatorio en una sesión ordinaria mensual la discusión del avance y novedades de las actividades orientadas al cumplimiento de la RS de la Cooperativa. Por otro lado, es importante se designe una persona para el cargo de coordinador de responsabilidad social para lo cual se necesita de la siguiente partida presupuestaria.

### **Partida presupuestaria**

**Tabla N° 5.** Partida presupuestaria.

<b>Descripción</b>	<b>Valor a invertir</b>
Gasto personal	800
Adecuación muebles de oficina	500
Equipo electrónico	1200
Total	2500

**Elaborado por:** Elena Sangache M.

**Fuente:** elaboración propia a partir de los documentos revisados.

### **Paso 3. Dirección - Definición de compromisos de RS**

Con el objetivo de cumplir con el firme compromiso de cumplir con política institucional para el desarrollo de la RSE en sus dimensiones ambiental y social se establece por cada uno un compromiso de acuerdo a las prioridades detectadas:

#### **Compromiso Ambiental**

“Fomentar el buen uso de nuestros recursos para garantizar un ambiente sano de respeto mutuo entre la naturaleza y el hombre”.

#### **Compromiso Social**

“Buscar el desarrollo integral y equidad de nuestros actores sociales”.

### **Fase 3. Sostenibilidad**

El modelo de gestión propuesto proyecta un sistema que permite la sostenibilidad económica, social, y ambiental el cual se garantiza a través de un verdadero seguimiento y control desplegado por el CV que es el órgano responsable de la evaluación del modelo de gestión propuesto. Al igual que se lo realiza en el tema administrativo, operativo, y

financiero el control interno debe pronunciarse en cuanto al cumplimiento de la RS de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José “Ltda.

### **Paso 1. Control**

El CV debe aplicar el seguimiento y control del cumplimiento de las políticas y programas de RSE su pronunciamiento debe hacerlo en razón al desempeño de los indicadores a través de las evaluaciones periódicas apoyadas además por las unidades de control interno: auditoría interna, unidad de cumplimiento y oficial de riesgo.

### **Paso 2. Sistema de Información**

De la aplicación del modelo de gestión se genera una base de datos que sirve como fuente de consulta que sirve para retroalimentar la gestión social y ambiental de la Cooperativa que nace con la identificación de una necesidad y termina con la satisfacción de la misma. Resultados que deben ser de nuevo incluidos en el modelo con la finalidad de asegurar la sostenibilidad de la estrategia de la misma forma que pueden ser eliminadas o mejoradas en un nuevo ciclo para alcanzar el objetivo institucional de RS.

A continuación, se presenta el plan de acción que servirá para iniciar la implementación y control del avance de las actividades propuestas. Ver Cuadro N. 8, el mismo que cuenta con las siguientes dinámicas para la puntuación:

**Tabla N° 6.** Puntaje por indicador

<b>Estrategia alcanzada</b>	<b>Puntaje</b>
100%	5
>=80%	4
>=50%	2
>=25%	1
>=0%	0

**Elaborado por:** Elena Sangache M.

**Fuente:** elaboración propia a partir literatura revisada.

Adicional se propone estrategias para solventar las debilidades encontradas. Ver Cuadro N° 9.

**Cuadro N° 8.** Plan de acción para implementación del modelo

Fase	Paso	Estrategias	Acciones	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Entregable
Fase 1. Alineación de principios cooperativos y materias y principios de gobernanza organizacional de la ISO 26000	Paso 1. Integración de los principios de rendición de cuentas ,comportamiento ético en la gestión de la gobernabilidad de la Cooperativa	Establecer lineamientos internos para la gobernabilidad y la gestión de la RS	Analizar y aprobar el Manual de RS Evaluar el conocimiento del Código de Ética y Comportamiento	Presidente del CA	01- 07- 2019	31- 07- 2019	Manual de RS aprobado Informe diagnóstico sobre el conocimiento del Código de Ética
	Paso 2. Integración de los principios de prácticas laborales en la gestión de la gobernabilidad de la Cooperativa	Aplicar lineamientos internos para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores	Elaboración de anexos utilizados para informar sobre la avance de los indicadores propuestos	Talento Humano	01- 07- 2019	31- 07- 2019	Informe de avances alcanzados
Fase 2. Acciones Administrativas	Paso 1. Planificación	Definición de la política de RSE	Sesionar con los jefes departamentales para definir la política de RS	Presidente del CA	02- 09- 2019	03 -10-2019	Publicación de la política de RS de la Cooperativa
	Paso 2. Organización	Conformación del comité de gestión de RS	Conformar el comité de gestión RS de la Cooperativa y designar persona para el cargo de coordinador de RS	Presidente del CA Talento Humano	02- 09-2019 02-07-2019	03 -10-2019 03-10-2019	Registro del comité de gestión de RS. Contrato del coordinador de RS
	Paso 3. Dirección- Definición del compromiso de RS	Definición del compromiso social y ambiental	Asignación de compromisos al comité de gestión de RS	Presidente del CA	02- 09- 2019	03 -10-2019	Planes de trabajo para cumplir con los compromisos
Fase 3. Sostenibilidad	Paso 1. Control	Evaluar los resultados de la propuesta	Delegar a las unidades el diagnóstico de los indicadores de gestión	Consejo de Vigilancia	31-01-2020	28-02-2020	Informe primer diagnóstico sobre resultados
	Paso 2 .Sistema de Información	Asegurar la sostenibilidad de la propuesta	Evaluar el cumplimiento de indicadores y estrategias planteadas	Consejo de Vigilancia	31-01-2020	28-02-2020	Informe de resultados y recomendaciones de gestión de la RS

**Elaborado por:** Elena Sangache M.

**Fuente:** elaboración propia a partir de la literatura revisada.

**Cuadro N° 9.** Formulación de estrategias por debilidad encontrada

<b>Dimensión</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsables</b>	<b>Beneficios esperados</b>
Económica	Se constató que en este caso de los socios no cuentan con productos con condiciones de tasa, plazos diferenciados en consecuencia no se encuentran identificados sectores o grupos vulnerables.	Desarrollo de productos diferenciados dedicados a las microfinanzas, y las necesidades sociales como vivienda salud, educación,	Porcentaje de créditos dirigidos a vivienda, salud, , educación	Jefa de Negocios	Generar fuentes de trabajo, mejorar la educación, fomentar el desarrollo productivo
Social	Escasa participación e interés de los socios en procesos electorales	Programas de capacitación a los socios sobre sus derechos y obligaciones por medio de la mensajería móvil de la Cooperativa, videos internos , redes sociales y pagina web,	Número de socios capacitados	Coordinador de Responsabilidad Social	Aumento de socios participantes en actividades y procesos electorales. Activación de cuentas.
	Se determinó que no se mantiene convenios entre cooperativas existe debilidad al momento de concretar temas en favor del sector cooperativo, la tendencia es hacia la competencia con la finalidad de atraer mayor número de asociados concentrando las estrategias en los mercados más comerciales.	Estudio de factibilidad conjunta para mejorar los servicios cooperativos	Número de alianzas estructurada con otras cooperativas de ahorro y crédito	Gerente	Aumento de adhesión de personas hacia el sector cooperativo. Aumento de Fidelidad y Confianza en el sector cooperativo.
	Educación, Formación e Información. No se ha implementado un sistema de comunicación externo para la adecuada fluidez de la información económica, social y ambiental la única rendición de resultados lo realiza una vez al año durante la Asamblea General de Representantes que de forma obligatoria lo exige la ley.	Elaboración de política de Comunicación que contenga mecanismos comunicación externa a través de página web institucional, videos digitales internos o radio ,buzón de sugerencias y reclamos	Frecuencia de divulgación información requeridas por la normativa	Coordinador de Marketing	Participación activa de los socios mediante el aporte de información
	Se pudo identificar que existe debilidad en el cumplimiento de los programas de vigilancia de la salud ocupacional tanto en condiciones físicas y ambientales	Estudio sobre las condiciones ambientales de las estaciones de trabajo.	Número de adecuaciones realizadas	Coordinadora de Talento Humano	Aumento del rendimiento y productividad de los trabajadores Prevención de enfermedades de tipo profesional.

	Existen personas registradas con enfermedades catastróficas quienes no cuentan con condiciones especiales de trabajo	Creación de una política para funcionarios registrados con enfermedades catastróficas. Aplicación de teletrabajo y horarios flexibles.	Número de personas con condiciones especiales	Coordinadora de Talento Humano	Bienestar familiar. Aumento del Rendimiento de los funcionarios
	Se observa que la unidad de talento humano de la Cooperativa dispone de varias políticas en favor del desempeño de los trabajadores, sin embargo, no todos están atadas al desempeño de funciones por ejemplo en el caso de ascensos no existe política.	Elaboración de política de ascensos	Numero de ascensos que se aplique la política.	Coordinadora de Talento Humano	Mejora del ambiente laboral
	Se determinó que el funcionario responsable de Marketing de la Cooperativa también realiza las funciones de RS consecuentemente las funciones no están bien definidas, además las capacitaciones que ha recibido son mínimas.	Definición de una persona independiente para el cargo de RS	Contrato de la persona encargada de la RS	Coordinadora de Talento Humano	Mejor gestión programas y actividades de la RS
	Se determina que no se han desarrollado proyectos sociales de ningún tipo además no se han realizado convenios con ONG u otras actividades en favor de la RS tipo de organización con motivo de ejecutar	Aplicación de dispositivos móviles con asesores de negocios para cubrir sectores donde no exista instituciones financieras	Número de personas que accedan a productos y servicios por medio de dispositivos móviles	Jefa de negocios	Desarrollo social y económico de los socios
Medio Ambiente	La Cooperativa no ha cuantificado la cantidad de energía que gasta en su actividad económica, además se observó que las oficinas se encuentran dispositivos electrónicos permanentemente conectados, no existe una cultura de ahorro de energía.	Elaboración de una política sobre ahorro de energía	Consumo anual de energía por estación de trabajo	Coordinador de Responsabilidad Social	Ahorro para la economía de la Cooperativa y contribuye a disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero a la atmósfera, principal causa del cambio climático.
	No existe cultura de ahorro de papel se evidencia una gran cantidad de papel desechado por el área de cajas. Así mismo se observó la fuerte utilización artículos desechables para la distribución de alimentos por parte de los comités paritarios	Elaboración de una política sobre gestión de desechos que refiera la utilización de medios electrónicos para evitar la impresión de documentos	Numero de mecanismos identificados para evitar impresión de documentos	Coordinador de Responsabilidad Social	Ahorro para la economía de la Cooperativa y contribuye a disminuir la contaminación ambiental.

**Elaborado por:** Elena Sangache M.

**Fuente:** elaboración propia a partir de la literatura revisada.

## Inducción al personal responsable

Al tener la apertura y compromiso de la gerencia se entrega el Modelo de gestión de responsabilidad social para la gobernabilidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., a la gerencia y personal relacionado en formato digital e impreso.

La capacitación se realiza al personal involucrado previo coordinación de lugar fechas y horario el cual tiene una duración de 8 horas académicas. El presupuesto requerido para la implementación del modelo de gestión propuesto se detalla en la Tabla N. 6. La propuesta comprende la supervisión y discernimiento de consultas el momento que la Cooperativa lo necesite.

**Tabla N° 7.** Presupuesto requerido para la implementación.

Denominación	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Talento Humano			
Entrenador	1	\$ 41.00	\$ 41.00
Directorio y personal relacionado	12	\$ 215.00	\$ 2580.00
Materiales y suministros			
Laptop	1	\$ 450.00	\$ 450.00
Resma de papel bon	1	\$ 3.80	\$ 3.80
Esferos	2	\$ 0.60	\$ 1.20
Lápices	2	\$ 0.30	\$ 0.60
Impresiones	400	\$ 0.07	\$ 28.00
Internet	1	\$ 25.00	\$ 25.00
Otros gastos			
Movilización	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Imprevistos	1	\$ 80.00	\$ 80.00
<b>Total</b>			<b>\$ 3409.60</b>

**Elaborado por:** Elena Sangache M.

**Fuente:** elaboración propia a partir literatura revisada

### **Validación de la aplicación práctica de la propuesta**

La validación práctica de la propuesta lo realiza el Licenciado Patricio Pérez Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., el mismo que remite un informe de aceptación de la organización para la implementación en donde reconoce su factibilidad.

Además, expresa que luego de poner en consideración de las áreas involucradas como son el CA y el área de responsabilidad social se espera poner en práctica a partir del segundo semestre del presente año, (Anexo 3).



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- El marco teórico realizado fundamenta la investigación porque da conocer los estudios que a nivel internacional y nacional se han realizado en el ámbito de la RSE, así mismo se estudiaron varias teorías de donde se obtienen conocimientos que aportan al desarrollo del MGRSG de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., propuesto desde la práctica como lo metodológico, tal como, lo señalan y confirman los autores que se citan en el presente estudio.
- Al realizar el diagnóstico sobre la gestión de la RS que aplica la gobernabilidad de la Cooperativa mediante la entrevista se identificó falencias en cuanto a la aplicación de lineamientos internos como políticas, programas sociales y ambientales elementos que inciden para una débil gestión de la RS.
- Mediante la observación de campo y la revisión de documentos se detectaron algunas situaciones que demuestran la debilidad en la gestión de la RS desde la situación actual, así como la forma de administrar con el objetivo de que se presenten estrategias e indicadores que sirvan como lineamientos que direccionen a la gobernabilidad hacia un comportamiento socialmente responsable.
- El modelo de gestión desarrollado busca fortalecer la gestión de la gobernabilidad de aquellos indicadores que se identificaron ausentes y débiles. Y proponer estrategias e indicadores que permitan satisfacer las necesidades de los *stakeholders*, a través de compromisos asumidos con total responsabilidad por parte de la administración y la parte operativa de la Cooperativa.

## **Recomendaciones**

- Se recomienda la separación de las funciones de las áreas de marketing y RS con la finalidad adecuar y replantear sus funciones para de esta manera iniciar una línea de comunicación entre la gobernabilidad y proceso interno de la Cooperativa.
- Es necesario capacitar a la gobernabilidad de la Cooperativa para fortalecer aspectos que ayuden a mejorar la gestión y conocer los beneficios de la RSE.
- Hacer el seguimiento necesario de los productos y servicios financieros para que exista calidad y sea acorde a la economía popular y solidaria y que se enmarcan en los principios del cooperativismo.
- Considerar la implementación del presente Modelo de Gestión de Responsabilidad Social para la gobernabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., con la visión de llegar a ser una institución socialmente responsable.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Acción RSE (2011) Responsabilidad social empresarial gobernanza, medición y control de gestión Recuperado de <http://accionempresas.cl/wp-content/uploads/2017/08/RSEgobernanza.pdf>

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE, 2007) La Gobernabilidad

Alianza Cooperativa Internacional (2018) Responsabilidad Cooperativa. Recuperado de <https://www.aciamericas.coop/Responsabilidad-social-cooperativa-220>

Andrade, Y (2015) Origen Gobierno Corporativo. Recuperado de <https://es.calameo.com/books/0044276778a2a01ac3ab7>

Aranda, E (2015) La Responsabilidad Social como factor estratégico en el sector de las Cajas de Ahorro (Tesis doctoral Universidad de Jaén Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología) Recuperado de <http://revistes.ub.edu/index.php/ara/article/view/19060>

Atahuichi, D, Velásquez I, y Arzabe. (2015) Responsabilidad Social Empresarial RSE teoría, tendencias y desafíos futuros para Bolivia (2015) La Paz, Bolivia Ed. Konrad Adenauer Stiftung.

Baca, H (2015) La Responsabilidad Social Universitaria: propuesta conceptual y medición en el ámbito de una Universidad Privada de Lima – Perú. Universidad de Sevilla. Lima, Perú.

Banco de Desarrollo del Ecuador BP (2016) Código de Gobierno Corporativo. Ecuador.

Bernal, A, Oneto, A, Penfold, M, Schneider, L, Wilcox, J. (2012) Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las Empresas de Propiedad Estatal. Ed. Corporación Andina de Fomento

Brown, F (2010) Los principios de la responsabilidad social empresarial. Economía Informa (363) 100-106 Recuperado de [www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/363/06florbrown.pdf](http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/363/06florbrown.pdf)

Cadena (2013) Gobierno corporativo en cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Recuperado de Repositorio digital PUCE Quito

Camacho Parra, N (2016) Los beneficios que genera ser una empresa socialmente responsable en Colombia. Revista la Salle. Recuperado de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/lis/artide/view/4029>

Camou, A. (2016) Gobernabilidad y Democracia. México. D.R. © 2016, Instituto Nacional Electoral

Caro Castro, V (2015) Responsabilidad social empresarial en las cooperativas de ahorro y crédito en Chile. IX Congreso Rulescoop. Respuesta de la Universidad a las necesidades de la economía social ante los desafíos del mercado. Chile

Castro, A. Hernández, J. Royett Elías, B. (Julio - Diciembre de 2016) Caracterización de las Dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa en la Empresa Hotelera Almirante Cartagena. Saber, Ciencia y Libertad. Volumen 11, No. 2, ISSN: 1794-7154 | 177-188

Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI, 2018) El Concepto de Responsabilidad Social. México.

Código Orgánico Monetario y Financiero COMYF (2014) Registro Oficial N° 332. Quito Ecuador.

Comisión de las Comunidades Europeas (2001) Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, Europa. Ed. Comisión de las Comunidades Europeas

Consortio Ecuatoriano para la responsabilidad Social. (2018) Gobierno Corporativo camino hacia la sostenibilidad. Recuperado de <http://www.redceres.com/nosotros>

Constitución Nacional del Ecuador. (2008). Constitución Nacional del Ecuador. Montecristi: S/E.

Cooperativa San José Ltda., COAC SAN JOSE. (2017). Recuperado de [https://www.coopsanjose.fin.ec/?page\\_id=6291](https://www.coopsanjose.fin.ec/?page_id=6291)

Coraggio, J. (2011) Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital. Recuperado de <https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/economiasocial.pdf>

Corpaffairs (2013) Centro de asuntos corporativos públicos. Gobierno corporativo Recuperado de [http://www.corpaffairs.com.ec/?s=elementos+del+buen+gobierno&\\_\\_bcf\\_gupi=1E0300680A940001FB6989052460CE601E0300680A95000157B81D261EAC4540](http://www.corpaffairs.com.ec/?s=elementos+del+buen+gobierno&__bcf_gupi=1E0300680A940001FB6989052460CE601E0300680A95000157B81D261EAC4540)

Chiavenato, I (2006) Introducción a la Teoría General de la Administración. Mcgraw-hill 8va Edición. Séptima Edición.

Duque, Y., Cardona, M., y Rendón, J.(Julio -Diciembre ,2013) Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. Cuadernos de Administración Universidad del Valle. 29(50)

Ethos (2015) Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial. Ed. Cedice Libertad

- Fernández, R (2009) Responsabilidad Social Corporativa. San Vicente, España. Ed Club Universitario Recuperado de <https://www.editorial-club-universitario.es/pdf/4228.pdf>
- Flórez, J. (2017) Las Páginas Web y el Gobierno Corporativo: Un Análisis en las Universidades Centroamericanas. IX Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión. Departamento Académico de Ciencias Administrativas. Universidad ECCI (Colombia)
- Garde, H. (2012). Modelos de gobierno corporativo Enfoques: contabilidad y administración, 3. Recuperado de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/contribuciones/modelos-gobierno-corporativo-hugo-garde.pdf>
- Garzón, A. (2011) Gobierno Corporativo en Ecuador. 1er Encuentro Internacional de Empresas Publicas Eficientes.
- Giniger, N (Enero ,2014) Doctrina Social de la Iglesia y Responsabilidad Social Empresaria: ética política del neoliberalismo. Revista Sociedad y Religión, XXIV (42) pp 34-66
- Gómez, R (2013) El desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis. Bilbao, España: Ed. Hegoa
- Guerra, et al., (2014) Serie de estudios sobre la economía popular y solidaria Contextos de otra economía. Quito, Ecuador. Ed. Intendencia de estadísticas, estudios y normas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Junta de Regulación Monetaria y Financiera. (2015). RESOLUCION No. 038-2015-F.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011) Oficio No. T.4887-SNJ-11-664 Quito, Ecuador
- Martínez, A (Enero – Marzo ,2013) Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. Recuperado de [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128)
- Mastrangelo, A. (2014) Principios del Gobierno Corporativo. Recuperado de <https://alejandramastrangelo.wordpress.com/2014/01/26/principios-gobierno-corporativo-ocde/>
- Ministerio de Agroindustrias y Productividad Ecuador (2018) Mipro promociona sellos “Hace Bien, Hace Mejor” en espacios universitarios. Recuperado de <https://www.industrias.gob.ec/?s=cuatro+eticas>
- Mirones, M (2011) Libro blanco de la RSE. Cantabria, España: Ed. Cece y Cepyme

- Moreno, J (2016) Los límites de la RSE. Recuperado de <https://diarioresponsable.com/opinion/23261-los-limites-de-la-rse-moreno-izquierdo>
- Moreno, R (2015) Los *Stakeholders* y la Responsabilidad Social Corporativa. Madrid, E: Ed. No 4 CYAN, Proyectos Editoriales S.A. Recuperado de <http://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-13-.pdf>
- Muñoz, L et al. (Junio de 2017) Guía para la Implementación del Gobierno Corporativo para las Pymes. IX Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión. Departamento Académico de Ciencias Administrativas. Universidad de Antioquia (Colombia)
- Organización de Naciones Unidas (2017) Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Organización Internacional de Normalización ISO 26000 (2010) Recuperado de [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000-es.pdf)
- Pabst, H. (2015) Consideraciones hacia un Buen Gobierno Corporativo en Cooperativas de Ahorro y Crédito. México. Confederación Alemana de Cooperativas DGRV
- Pesantes, M (2015) Filantropía no es igual a responsabilidad social. Recuperado de <http://www.piensaprofuturo.com/articulo/filantropia-no-es-igual-a-responsabilidad-social-67>
- Plan de Desarrollo Toda Una Vida 2017 -2021 Ecuador (2018) Recuperado de [http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- Porter, M y Kramer, M (2013) La Creación del Valor Compartido. Recuperado de <http://www.filantropia.org.co/archivo/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Reyno (2006) Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Como ventaja competitiva (Tesis de Grado MBA Magíster en Gestión Empresarial, Universidad Técnica Federico Santa María Departamento de Industrias, Santiago, Chile) Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=KLvGEqv5JXIC&oi=fnd&pg=PA9&dq=reyno+\(2006\)+responsabilidad+social+empresarial+tesis&ots=6rQPyRpRIy&sig=eI77S01ACJThdsty5eL2VTcylho#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=KLvGEqv5JXIC&oi=fnd&pg=PA9&dq=reyno+(2006)+responsabilidad+social+empresarial+tesis&ots=6rQPyRpRIy&sig=eI77S01ACJThdsty5eL2VTcylho#v=onepage&q&f=false)
- Rodríguez (2012) Gobierno corporativo o gobernanza de la organización. Recuperado de <https://www.guioteca.com/rse/que-es-el-gobierno-corporativo/>
- Romo, A (Enero, 2016) Responsabilidad Social Empresarial y su evolución en México
- Ronquillo, J., y Vásquez, J (2017) Evaluación de la Responsabilidad Social de las Empresas Exportadoras del Ecuador (Trabajo de Titulación de Grado Previo a la

- Obtención del Título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría. Milagro, Ecuador) Recuperado de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/>
- Sendel, (2011) Recuperado de <https://www.expoknews.com/%C2%BFexiste-una-relacion-entre-sostenibilidad-o-responsabilidad-social-corporativa/>
- Serna Gómez, Humberto, Rubio-Rodríguez, Gustavo Adolfo, La gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera implementación. Revista Virtual Universidad Católica del Norte 2016, (Mayo-Agosto): Recuperado de en:<<http://www.autores.redalyc.org/articulo.oa?id=194245902015>> ISSN 0124-5821
- Southern Copper Corporation (2012) Lineamientos de Gobierno Corporativo. Recuperado de <http://www.southernperu.com/ESP/acerca/Documentos%20PDF/cgge.pdf>
- Suárez, Y (2014) Limitaciones para la Responsabilidad Social Empresarial: Una aproximación desde las concepciones alternativas de Empresa (Maestría en Administración. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública, Bogotá, Colombia) Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/49865/1/1014200184.2015.pdf>
- Torres, E (2017) Modelo para implementación de Gobierno Corporativo en Empresas Cerradas y de Familia en Latinoamérica, Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas, Buenos Aires Argentina) Recuperado de <https://dspace.palermo.edu/dspace/handle/10226/1857>
- Vásquez, S y Dorado, M. (2016) Gobierno Corporativo en las Pymes. (Tesis Maestría en Derecho Empresarial) Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Santiago de Cali. Colombia.
- Vineet, Ch. (2015) El Financiero. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/entienda-las-diferencias-entre-marketing-social-filantropia-y-rse/EBIYHWSX6ZH2HEDJGTTH4HS6VQ/story/>
- Vives, A (2011) Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2011). La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Asunción, Paraguay. Ed. Cumpetere.
- Wierman, J (2010) Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de [http://gerenciaempresarial1.blogspot.com/2010/11/titulo-basamento-legal-de-la\\_26.html](http://gerenciaempresarial1.blogspot.com/2010/11/titulo-basamento-legal-de-la_26.html)

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista dirigida a la gobernabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.



#### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA

##### Maestría en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria

**Entrevista:** dirigida a la gobernabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

**Elaborado por:** Elena Beatriz Sangache

**Objetivo:** delimitar información sobre aquellos aspectos en los que se debería mejorar en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.

Solicito su colaboración en la atención a la entrevista, dada su experiencia y profesionalismo. Agradecemos su cooperación e información que servirá para el mejoramiento de la Cooperativa.

1) ¿Desde su perspectiva como considera a la Responsabilidad Social Empresarial?

---

---

2) ¿La Cooperativa San José considera dentro de su presupuesto un porcentaje para la implementación de proyectos sociales? Argumente su respuesta.

---

---

3) ¿Considera que el trabajo coordinado entre la RS y gobernabilidad asegura el éxito de la Cooperativa? Por qué.

---

---



4) ¿Para la gestión de la Responsabilidad Social existen lineamientos establecidos como Manual de Responsabilidad Social o aplica algún modelo de gestión? Si o No. Argumente sus razones.

---

---

5) ¿La Cooperativa ha realizado alianzas con otras cooperativas para mejorar las condiciones del sector cooperativo? Describa las alianzas.

---

---

6) ¿Se han implementado mecanismos de educación financiera e información sobre los derechos y obligaciones de los *stakeholders*?, describa los mecanismos.

---

---

7) ¿Para determinar las tasas de interés, plazos de crédito, diseño de nuevos productos y apertura de nuevos mercados se realiza un análisis de las necesidades del sector popular y solidario?

---

---

Fin de la entrevista

**Anexo 2. Entrevista dirigida a los jefes departamentales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.**



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA**

**Maestría en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria**

**Entrevista:** dirigida a los jefes departamentales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

**Elaborado por:** Elena Beatriz Sangache

**Objetivo:** delimitar información sobre aquellos aspectos en los que se debería mejorar en la gestión de la Responsabilidad Social.

Solicito su colaboración en la atención a la entrevista, dada su experiencia y profesionalismo. Agradecemos su cooperación e información que servirá para el mejoramiento de la Cooperativa.

1) ¿Los directivos, gerentes y trabajadores son capacitados para fortalecer el desempeño de sus funciones? Describa las formas.

---

---

2) ¿Existe políticas transparentes que contenga aspectos de mejora e incentivo de desempeño y competencias a favor de los trabajadores? Describa las políticas.

---

---

3) ¿Se han implementado mecanismos de educación financiera e información sobre los derechos y obligaciones de los *stakeholders*? Describa los mecanismos.

---

---

4) La Cooperativa “San José” Ltda., ¿qué mecanismos utilizan para informar sobre los resultados económicos, sociales y ambientales a sus socios?

---

---

5) ¿La Cooperativa cuenta con una estructura y equipamiento necesario para el cumplimiento del Código de Trabajo y la normativa de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO)? Describa de acuerdo a su estructura.

---

---

6) La Cooperativa “San José” Ltda., ¿qué tipo de proyectos sociales ha realizado a favor de la comunidad? Describa los proyectos.

---

---

7) La Cooperativa ¿valora a los proveedores sobre el cumplimiento de las políticas de Responsabilidad Social?

---

---

8) ¿La Cooperativa ha establecido metas de ahorro de recursos como energía eléctrica o papel?

---

---

9) ¿Se ha desarrollado programas de restauración ambiental en el entorno de su actividad?

---

---

Fin de la entrevista

### Anexo 3. Guía de observación



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA

### Maestría en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria

**Elaborado por:** Elena Beatriz Sangache

**Objetivo:** Evaluar y observar las condiciones del ambiente de trabajo de los funcionarios de la cooperativa San José.

No.	Aspectos a evaluar	Si	No	Parcialmente	Observación
1	Verifican que los equipos y dispositivos electrónicos no se encuentren encendidos permanentemente		X		Se observa que en cada área de trabajo existe radiograbadoras y cargadores de celular permanentemente prendidos
2	Reutilizan el papel			X	Inmediatamente es desechado en el área de cajas Las áreas administrativas si reutilizan de manera eventual.
3	Poseen dispositivos o medios electrónicos que ayuden a reemplazar la impresión de documentos		X		El departamento de sistemas mantiene bloqueado los puertos USB y el internet de las áreas operativas y algunas administrativas
4	Utilizan utensilios desechables para el área de cafetería	X			La utilización de material desechable es masivo tomando en cuenta que la organización brinda a través de los comités paritarios el break para cada agencia.

No.	Aspectos a evaluar	Si	No	Parcialmente	Observación
1	Verifica que los botiquines se encuentren con todos los implementos necesarios		x		Se observa que en cada área de trabajo existe radiograbadoras y cargadores de celular permanentemente prendidos.
2	Verifica que los espacios de trabajo y atención sean adecuados	x			Cuenta con espacios adecuados tanto para el personal como para los usuarios.
3	Proporciona el uniforme necesario para las labores diarias	x			El personal cuenta con uniforme formal y deportivo de acuerdo a la necesidad de las actividades los funcionarios motorizados de igual manera
4	Verifica que los funcionarios cuenten con el mobiliario adecuado para sus funciones		x		Se evidencia personal con sillas no adecuadas
5	Verifica y evalúa las condiciones ambientales de los puestos de trabajo		x		Existen áreas en donde no existe una adecuada ventilación es el caso del área de cajas de Guaranda y Chimbo. en el edificio administrativo la temperatura del área de auditoria ,riesgo y cumplimiento es demasiado frio
6	Verifica la funcionalidad de los dispositivos de seguridad, extintores, gabinetes de incendios	x			Cada año el cuerpo de bomberos ejecuta la revisión para la renovación de permisos.
7	Verifica la funcionalidad de dispositivos para el control e ingreso de personal		x		Mantiene el control de reloj biométrico
8	Evalúa las condiciones físicas de los funcionarios por área de trabajo		x		En la agencia Chimbo existe una persona que además de discapacidad física registra una enfermedad catastrófica que trabaja en el área de cajas y en la agencia ventanas en el área de crédito
9	Publicación de la Política de SSO			x	Se encuentra en cada uno de los pisos a disposición interna y externa. EL edificio administrativo no cuenta con esta publicación.

## Anexo 4. Autorización para la realización del proyecto de investigación.



San José de Chimbo 18 de Agosto del 2017

Licenciada,

Elena Beatriz Sangache Mullo

**ESTUDIANTE DE POSGRADO "MAOESS 2"**

De mis consideraciones

Reciba un atento y cordial saludo a nombre de la **Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.**, según lo solicitado por medio del oficio de fecha 14 de Agosto del 2017, en el que solicita autorización para desarrollar su trabajo de titulación denominado **"MODELO DE GESTION DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA GOBERNABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA."**, déjeme manifestarle que se acepta la solicitud y se da la autorización respectiva al funcionario encargado del área para que le brinde la información necesaria para el desarrollo de su proyecto de investigación.

Augurando éxitos en el desarrollo del trabajo me despido.

Atentamente.



Ledo. Patricio Pérez.

GERENTE



**coopsanjose@andinanet.net - www.coopsanjose.fin.ec**  
**Matriz:** San José de Chimbo - Chimborazo 536 y 3 de Marzo **Telfs:** 032-988152 / 032-98852 / 032-988436  
**Ofi. Guaranda:** Calle Azuay entre Convención de 1884 y Sucre, frente al CNE **Telfs:** 032-550893 / 032-551073 / 032-550888  
**Ofi. Chillanes:** Régulo de Mora entre García Moreno y Guayas **Telfs:** 032-989922 / 032978386 **Ofi. San Miguel:** Calle Pichincha entre García Moreno y Gonzáles Suárez **Telfs:** 032-989922 / 032-989840 **Ofi. Montalvo:** Av. 25 de Abril y Eufemia de Zambrano **Telfs:** 052-956055 **Ofi. Ventanas:** Calle 9 de Octubre entre Velasco Ibarra y 28 de Mayo **Telfs:** 052-973672 / 052-973673 **Ofi. Quito:** Av. Mariscal Antonio José de Sucre S 10-23 entre Puruha y Viracocha. **Telfs:** 022-655687

## Anexo 5. Informe de aprobación de la organización para la implementación.



### INFORME TÉCNICO

**DE:** Lcdo. Alonso Patricio Pérez.  
Gerente.

**PARA:** Lcda. Elena Sangache M  
Egresada de la Maestría en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria

**ASUNTO:** Análisis del proyecto de investigación: Modelo de Gestión de Responsabilidad Social para la Gobernabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**FECHA:** San José de Chimbo, 18 de enero de 2019.

Consciente de que la Responsabilidad Social fomenta el desarrollo de nuestros pueblos a través del establecimiento de relaciones a largo plazo con nuestros *stakeholders*. Es importante iniciar una nueva etapa de mejoramiento de la gestión de la gobernabilidad que permita a la organización de forma prudente contribuir al desarrollo de nuestro entorno económico, social y ambiental.

El trabajo de investigación propuesto por la Licenciada Elena Sangache: Modelo de Gestión de Responsabilidad Social para la Gobernabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., constituye un modelo de gestión que nos permitirá tanto al desarrollo institucional, como los de nuestros socios y entorno en general a través de las estrategias planteadas para fortalecer las debilidades identificadas en la gestión de la Responsabilidad Social. Analizado la propuesta por parte de la gerencia se reconoce su aplicación.

Una vez que sea expuesta la propuesta de implementación del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social para la Gobernabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., a las áreas involucradas, se analizará la posibilidad de que sea aplicado a partir del segundo semestre del año 2019.

Agradezco su valiosa colaboración en el desarrollo de la investigación los mismos que servirán para alcanzar nuestro objetivo de responsabilidad social dentro de la Cooperativa "San José" Ltda.

Cordialmente,

Lic. Alonso Patricio Pérez  
GERENTE



[coopsanjose@andinanet.net](mailto:coopsanjose@andinanet.net) - [www.coopsanjose.fin.ec](http://www.coopsanjose.fin.ec)

Matriz: San José de Chimbo - Chimborazo 536 y 3 de Marzo Telfs: 032-988152 / 032-98852 / 032-988436

Of. Guaranda: Calle Azuay entre Convención de 1884 y Sucre, frente al CNE Telfs: 032-550893 / 032-551073 / 032-550888

Of. Chillanes: Ráguo de Mora entre García Moreno y Guayme Telfs: 032-989922 / 032978306 Of. San Miguel: Calle

San Martín de los Andes, San Miguel de los Andes Telfs: 032-989922 / 032-989910 Of. Montalvo: Calle

## Anexo 6. Fotografías de las condiciones físicas y ambientales. Botiquines

Agencia Chimbo



Agencia Guaranda



Agencia San Miguel



Agencia Montalvo



Agencia Ventanas



Agencia Quito

