

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Economía y Finanzas Populares y Solidarias

**Cumplimiento del Buen Gobierno en Cooperativas de Ahorro y
Crédito del segmento tres de la provincia de Tungurahua**

Ricardo Edison León Palacio

Tutor: Carlos Andrés Oñate Paredes

Quito, 2023



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Ricardo Edison León Palacio, autor del trabajo intitulado “Cumplimiento del Buen Gobierno en Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento tres de la provincia de Tungurahua”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magister, en Economía y Finanzas Populares y Solidarias, en la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial de los formatos virtual, electrónico y digital, óptico, como usos en la red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto a los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos impreso y digital o electrónico.

27 de julio de 2023



Ricardo León Palacio

Resumen

En Ecuador, en el periodo 2007 al 2022, según datos de la extinta Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), se da cuenta del cierre de 784 Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC), que representan el 64,21% del total nacional, como consecuencia de problemas relacionados con: incumplimiento de la legislación, crisis financieras, decisión voluntaria de la dirigencia, entre otras, aspectos muy relacionados con la forma de gobernar estas instituciones.

Ante este problema, la presente investigación, propone orientaciones estratégicas que contribuyan al mejoramiento del gobierno cooperativo del sector natural de la Economía Popular y Solidaria (EPS), los segmentos tres, cuatro y cinco.

Los objetivos propuestos, se centran en: determinar las condiciones para el cumplimiento del buen gobierno; establecer los beneficios de estas buenas prácticas; aportar al cumplimiento de la legislación vigente; y, proponer un modelo de gestión que forme parte de la planificación estratégica de la institución.

El concepto de buen gobierno, se lo presenta desde dos enfoques, de entrada, lo definido como gobierno corporativo vinculado a las sociedades de capital, corriente de pensamiento desarrollada con mayor fuerza y, además, lo definido como gobierno cooperativo, que prioriza las COAC, organizaciones que se constituyen en la motivación central del presente estudio.

En la legislación ecuatoriana, se definen las funciones que deben cumplir los miembros de las COAC, en el nivel de gobierno, integrado por la asamblea de socios o representantes; el nivel directivo conformado por los órganos de administración y control; y, el nivel operativo, constituido por el representante legal y las áreas operativas.

Los resultados al final permiten ratificar ciertos aspectos que afectan la gobernabilidad de las COAC, entre otros: i) problemas en el cumplimiento de su objeto social; ii) deficiente aplicación de la legislación vigente; y, iii) limitada adopción de los valores y principios cooperativos.

Palabras clave: Gobierno corporativo, Gobierno cooperativo, Principios cooperativos, Normativa aplicable al sector cooperativo

El presente trabajo, lo dedico con mucho cariño a mis queridos padres: Oswaldo y Silvia, por su incondicional apoyo y solidaridad en todo momento.

Agradecimientos

Mi agradecimiento sincero a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador por abrirme sus puertas y permitirme mejorar mis conocimientos y habilidades; a los maestros, administrativos y operativos del Área Académica de Gestión; y, de manera especial al Dr. Carlos Oñate, por sus orientaciones y palabras de aliento, en el desarrollo de la investigación.

A los directivos y personal operativo de las empresas cooperativas, del segmento tres de la provincia de Tungurahua, COAC, Rey David; COAC, El Calvario; COAC, CREDIFACIL; COAC, San Martín; COAC, SISA; COAC, FINANCREDIT; COAC, ECUAFUTURO; reiterar mi profundo agradecimiento, por regalarme su tiempo y apoyarme con la información necesaria para realizar el presente estudio.

Tabla de contenidos

Tablas	13
Abreviaturas.....	15
Introducción.....	17
Capítulo primero Marco teórico	25
1. Normativa aplicable al sector Cooperativo	25
2. Resoluciones emitidas para las COAC	32
3. El Modelo de Gobierno Corporativo	34
4. Modelos de Gobierno Cooperativo	38
5. Puntos de encuentro entre los PUC y los lineamientos de la OCDE.....	39
6. Modelo de seguimiento y control para COAC	41
7. Modelo de Supervisión del Proyecto GIF	43
Capítulo segundo Marco metodológico.....	47
1. Metodología de la investigación	47
2. Fases de la investigación	47
3. Herramienta de recolección de información	50
Capítulo tercero Modelo de Gobierno cooperativo	55
1. Aplicación del modelo de gobierno en COAC	55
2. Resultados de la aplicación de la cédula de entrevista	56
Primer principio: La afiliación voluntaria y abierta	56
Segundo principio: Gestión democrática de los miembros	58
Tercer principio: Participación económica de los miembros	64
Cuarto principio: Autonomía e independencia	67
Quinto principio: Educación, formación e información	68
Sexto principio: Cooperación entre cooperativas	71
Séptimo principio: Interés por la comunidad.....	72

3. Propuesta de un modelo de Gobierno para COAC _____	74
Conclusiones.....	81
Anexos.....	91
Anexo 1 : Guía de entrevista _____	91
Anexo 2: Sistematización de entrevistas _____	91

Tablas

Tabla 1 Los principales modelos de Gobierno Corporativo.....	34
Tabla 2 Los Principios de la OCDE	37
Tabla 3 Relaciones ente los PUC y los lineamientos de la OCDE.....	39
Tabla 4 Fases de la supervisión que implementa la SEPS en el sector cooperativo	41
Tabla 5 Esquema de supervisión para el sector financiero popular y solidario	42
Tabla 6 Manual de Gobernanza para el Sector Cooperativo	44
Tabla 7 Guía del banco de preguntas de la cédula de entrevista	51
Tabla 8 Modelo de gobierno para COAC, según los principios de la ACI.....	55
Tabla 9 Modelo de buen gobierno para COAC	75

Abreviaturas

ACI, Alianza Cooperativa Internacional

AG, Asamblea General

BCE, Banco Central del Ecuador

BIM, Bolivian Investment Management Ltda.

CA, Consejo de Administración

COAC, Cooperativa de Ahorro y Crédito

COMF, Código Orgánico Monetario y Financiero

CORDES, Corporación de Estudios para el Desarrollo

COSEDE, Corporación de Seguros de Depósito

COSUDE, Agencia Suiza para Cooperación y Desarrollo

CUC, Catálogo Único de Cuentas

CV, Consejo de Vigilancia

DNC, Dirección Nacional de Cooperativas

EFL, Estructura Financiera Local

EPS, Economía Popular y Solidaria

ES, Estatuto Social

FOMIN, Fondo Multilateral de Inversiones

GAD, Gobierno Autónomo Descentralizado

GIF, Gobernanza e Inclusión Financiera

GS. FEPP, Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio

JPRF-F, Junta de Política y Regulación Financiera

LOEPS, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

PUC, Principios Universales del Cooperativismo

RG LOEPS, Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

RSE, Responsabilidad Social Empresarial

SBU, Salarios Básicos Unificados

SEPS, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

SETEC – STCFP, Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional

SFPS, Sistema Financiero Popular y Solidario

Introducción

La definición de gobierno corporativo, según Olcese (2005, 18), para su mejor comprensión se lo considera desde un ámbito multidisciplinario: económico, sociológico y político, partiendo del hecho que el componente económico es la rama del saber que mejor ha estudiado esta problemática, dada su relación directa.

El gobierno corporativo en la empresa se puede resumir como un gobierno que fomenta la equidad, rendición de cuentas y transparencia, considera generalmente las decisiones tomadas por la dirección, las cuales están sujetas al derecho de control de los accionistas, contratos celebrados, y autoridad sobre la insolvencia ante los acreedores, obligaciones de trabajadores, clientes, proveedores, resoluciones emitidas por el órgano de control de conformidad con las leyes vigentes (2005, 19).

Sin embargo, de manera rígida o estrecha el gobierno corporativo establecerá un conjunto de procedimientos para que se lleven a cabo las acciones dirigenciales, para lograr los objetivos de los accionistas, estableciendo de forma clara, precisa y concreta la gestión de los directivos, evitando factores que podrían obstruirlo o dificultarlo. Desde la perspectiva financiera, el problema se presenta entre los inversores que son quienes entregan recursos financieros y los directivos que, a través de su gestión influyen en el retorno de las ganancias esperadas (2005, 21).

Según Ganga y Vera (2008, 94), el negocio actual debe mirar cómo la organización lleva a cabo su gobierno y cómo se relaciona con la teoría de agencia, especialmente en consonancia con la función del órgano administrador. La teoría de agencia propone analizar, explicar e interpretar el gobierno corporativo en las diferentes formas de organización empresarial (2008, 97). En este sentido, es crucial para la sostenibilidad de la organización que sus dirigentes, sean elegidos con rigurosidad para su apropiado funcionamiento (2008, 111).

Por otro lado, el rol dual del directivo se presenta cuando se asume la presidencia y se convierte en administrador y contralor de la institución, lo que da la impresión de que tiene control e influencia sobre ella, en los planes de compensación, lo que acarrea el deterioro de la organización, y que están todos conectados con prácticas que no representan los intereses de los propietarios y tienen efectos negativos en los resultados de la gestión organizacional (2008, 112).

La definición de buen gobierno corporativo se utiliza en la aplicación de la filosofía corporativa, que se describe en los procedimientos internos; admite la medición y evaluación de los objetivos, peligros y oportunidades, lo que faculta el uso eficaz y aumenta la confianza entre los miembros de la organización y los recursos invertidos, así como la interacción de la empresa con la comunidad en la que opera y contribuye con el bienestar general de la sociedad en la que se inserta (2008, 101).

De manera similar, Shultz (2004, 4–11), enumera diez errores comunes en la gestión del órgano administrador que incluyen: i) la selección no se lleva a cabo estratégicamente, ii) participan solo los miembros de la empresa, no se contrata externos, iii) pagos excesivos a asesores, iv) prima la amistad y el compañerismo, v) participan muchos familiares, vi) equivocación en el destino de los premios y recompensas, vii) falta de diversidad, viii) no se presenta información, ix) mantienen estado demasiado pasivo, y, x) deficiente liderazgo.

En cambio, según Souza (2004, 250), se prefieren las prácticas de gobierno cooperativo, que se desarrollan dentro de una estructura social democrática, compuesta por todos los asociados o sus representantes electos que integran el gobierno de la cooperativa, quienes conforman el órgano más significativo, en tal virtud la asamblea general de socios, aglutina el máximo poder y está representado por el órgano de administración, que también sirve como símbolo para la gestión y representación, que debe sustentar la ideología y practicar el valor de la cooperación, así como la comisión de vigilancia, que actúa como órgano de control e inspección. Las funciones de gestión encomendadas a los órganos de gobierno, dirección y control se especificarán en las leyes vigentes, se priorizarán para ponerlas en práctica, cuidando de no incurrir en conductas contrarias a la ley.

Añádase el hecho que, en las normas internas de más alto rango del sector cooperativo, se establecen las comisiones o comités especiales, la presencia o ausencia del comité de resolución de conflictos puede ser importante en este caso, dando lugar a una estructura monista o dualista. La estructura monista, se caracteriza porque el consejo rector asume las funciones de dirección y de este dependen todos sus trabajadores; en cambio, la estructura dualista se inclina por la incorporación de puestos de gestión que sustentan poderes sobre la base de una gestión profesionalizada.

El buen gobierno en una cooperativa, según Salazar (2010, 126), tomado desde diferentes planteamientos teóricos que orientan sus fundamentos y conceptualizaciones, permitirán medir como se gobierna en ella, lo que repercute en el logro de mayor

compromiso del asociado y de la dirigencia, que gestiona la permanencia y desarrollo de los diferentes sectores, de esta forma contribuye con soluciones sociales y económicas.

Es importante comenzar por averiguar en qué es fuerte y débil la organización en el proceso legislativo, enfocándose en cuatro objetivos: i) establecer el nivel de participación del socio; ii) la observancia de la filosofía y marco legal; iii) una revisión del trabajo de los directivos; y, iv) vigilar cómo el socio está gestionando su participación.

Todo esto demuestra lo importante que es entender y poner en práctica los principios y valores de la colaboración para la toma de decisiones y gestión de recursos en las empresas cooperativas. (2010, 128), donde tradicionalmente el principal principio que identifica al sector cooperativo es la solidaridad, siendo lo más importante el bienestar social y de la comunidad, antes que el interés particular (2010, 127). También se debe trabajar en el fortalecimiento del principio de información y capacitación enfocado en los asociados, mejorando el sentido de responsabilidad, solidaridad, su idea de cómo gobernar la cooperativa, participar en el proceso de toma de decisiones, en las actividades y eventos de la organización, incluidos el gobierno y el control (2010, 138).

De análoga manera, Carlos Naranjo (2014, 88), afirma que es importante un gobierno efectivo de los diversos procedimientos y procesos que emplea cada órgano para cumplir con sus responsabilidades asignadas en un ambiente respetuoso, satisfacer las necesidades e intereses de los asociados y el crecimiento institucional; en pocas palabras, la satisfacción está relacionada con el arte de gobernar es decir, las normas impuestas por el mandante se aceptan a pesar de los intereses en conflicto, ya sea la sociedad o un grupo de personas (2014, 83).

En este sentido, las cooperativas al ser administradas por personas, presentan conflictos e inestabilidad inevitables cuando existen intereses y necesidades divergentes, por lo tanto, la investigación es necesaria para lograr los objetivos de la sociedad, que se refleja en el potencial del líder para resolver conflictos de manera amistosa, sobre la base del denominado: "buen gobierno corporativo" que se modifica por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), para las empresas sociales como: "buen gobierno cooperativo" (2014, 84).

Se destaca, la definición de siete principios de buen gobierno cooperativo, cimentados sobre el respeto estos son: i) la legalidad, en el cumplimiento de la legislación en curso; ii) la funcionalidad, en la distribución de funciones de forma desconcentrada; iii) la información, oportuna y confiable para cumplir las metas y fortalecer la identidad; iv) la participación, con aportes: económico, intelectual y físico; v) la transparencia, en

los mecanismos de gestión y su proyección de futuro; vi) igualdad en la oferta de bienes y servicios aplicando la normativa interna; y, vii) la responsabilidad, para responder por los efectos del cargo asumido (2014, 91–99).

Las prácticas de buen gobierno según Mariño (2014, 108), procuran fortalecer la gestión de la COAC, que se define como una empresa social cuyos valores y principios deben ser reconocidos y aplicados por los asociados, empleados, gerentes y directores en el quehacer cotidiano.

La gobernanza, para Naranjo (2014, 85–86), depende de la capacidad de los administradores para lograr el desarrollo económico, social e institucional en armonía con el Estado, la sociedad y el mercado. Para el logro de las metas sociales, la estabilidad y el crecimiento institucional, se requiere un conjunto de acciones que la dirigencia desarrolla y pone en práctica, obtiene la aceptación de las normas y reglas de parte de los socios, para convencer a otros que estas, aportan en la satisfacción de las necesidades e impulsan al asociado a participar y no tienen otro propósito.

La gobernabilidad de un sistema sociopolítico según Mariño (2014, 105–6), se refleja en la capacidad de gobernarse a sí mismo. Se puede hablar de gobernabilidad de un sistema cuando los actores estratégicos interactúan para tomar decisiones en conjunto y dirimir disputas de acuerdo con instituciones establecidas o reglas de juego.

Un sistema de gobernabilidad es un conjunto de valores, principios, leyes y organizaciones que atienden las necesidades de todas las partes involucradas en una empresa, incluidos los asociados, clientes, gerentes, empleados, proveedores y el público en general.

En las cooperativas, la gobernabilidad se refiere a la capacidad de la Asamblea General, la Junta Directiva, el Consejo de Vigilancia, la Gerencia General y el personal administrativo y operativo para interactuar y lograr un equilibrio con el fin de salvaguardar los intereses de sus asociados.

La estructura y el proceso utilizados para ejercer la autoridad y tomar decisiones dentro de una organización se denomina gobernabilidad. En cambio, la gobernanza describe la capacidad de una organización para administrar de manera efectiva y lograr los resultados deseados; Esto significa que la organización puede lograr estabilidad y adaptabilidad para superar los obstáculos emergentes.

Los factores generadores que impactan la gobernabilidad, según Armas (2019, 13–14), destacan por la realidad del sector cooperativo, frente al control y supervisión que implementa la SEPS, desde 2013, esto ha permitido conocer ciertas deficiencias y

una gestión insuficiente, entre otros: créditos vinculados para determinados miembros de la organización, con tarifas de privilegio por debajo de las establecidas en el mercado; sobre los requerimientos mínimos para fortalecer el patrimonio; y, para sustentar el hecho de que los depósitos provenían de vías legales.

Adicionalmente, la Corporación de Seguros de Depósitos (COSEDE) declara, que se han liquidado 200 COAC, al año 2016, de las cuales 62 fueron por infracciones a las normas y 138 resultantes de fusiones con el consentimiento de sus socios.

La Corporación de Estudios para el Desarrollo (CORDES), considera relevante manifestar que, una parte importante de las normas aplicables al sector cooperativo, en los últimos años son relativamente laxas en comparación con los estándares internacionales de prudencia y la aplicada al sector bancario, los índices financieros que usan las cooperativas y los bancos difieren al rastrear la cartera de bajo rendimiento, lo que provoca errores en el análisis de la cartera morosa.

Por su parte, la titular de la SEPS, en la entrevista del 6 de junio de 2018, citado en Armas (2019, 14), indicó que, hasta junio de 2018 ingresaron 307 COAC, a proceso de liquidación, en el transcurso de sus seis años al frente del ente controlador; mencionó al sector cooperativo y dijo que hay otros factores involucrados en estas liquidaciones, pero también como resultado de la voluntad de los socios y la violación de su objeto social, o las cooperativas que en el papel parecen estar en funcionamiento, deben ser depuradas ya que en realidad no están abiertas.

Con lo antes mencionado, Cardoso (2019, 190–91), al contrastar el estado anterior y posterior de la vigencia de la Ley de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), presenta una reseña sobre la tendencia del sector financiero ecuatoriano, desde el periodo 2002 a 2007 donde se celebra como positivo el incremento del número de cooperativas que pasó de 525 a 1221 respectivamente, según información de la extinta DNC. Además, con base en un análisis de los boletines financieros de la SEPS, se registraron 593 COAC activas en marzo de 2019 y 437 en diciembre de 2022, lo que representa una contracción del 26,31% de las COAC, la mayoría de estas componen el sector natural de las EPS, segmentos tres, cuatro y cinco.

Desde una perspectiva social según Tonello (2020, 3), las COAC, del segmento tres, se las considera como parte del segmento natural de la EPS, en razón de la propuesta institucional del Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (GS. FEPP) que, desde su fundación en 1970, propone que en cada ciudad y región del Ecuador exista una estructura financiera que desencadene el potencial de la región y financie a las

comunidades y empresas familiares allí creadas, resolviendo los problemas de la población.

Esta nueva definición de finanzas populares y solidarias debe mantener la economía donde se produce y no seguir los movimientos que llevan dinero, productos y trabajadores a las grandes ciudades y luego al extranjero.

En este sentido las COAC, de los segmentos tres al cinco, son la prioridad del GS. FEPP, que se constituyen en el “motor del cambio cultural, social, económico y ecológico de su territorio. Por otro lado, las COAC, de los segmentos uno y dos, consideradas las “grandes cooperativas pierden el sentido de la territorialidad e invaden con sus servicios las localidades en las cuales operan las cooperativas más pequeñas, dejándolas en desventaja” pero también, “es sabido que algunas cooperativas tienen dueños que se perpetúan en el poder, dejando de lado el control democrático”. (2017, 5).

Dos importantes resoluciones fueron emitidas para las COAC, por la SEPS, y la Junta de Política y Regulación Financiera (JPRF-F) respectivamente: i) la norma de control del buen gobierno, ética y comportamiento, del 1 de diciembre de 2021; y, ii) la norma de balance social, de fecha, 15 de diciembre de 2022.

En la norma de buen gobierno, se propone diseñar las directrices para el buen gobierno cooperativo y la adopción de valores y principios éticos que se definirán en el reglamento interno, propiciando la consolidación de las relaciones entre los stakeholders (EC 2021d, 4). En la norma del Balance Social, se especificarán los elementos mínimos que deberán presentarse en los informes de gestión sobre: “el cumplimiento de los principios y objetivos sociales; preservación de la identidad; incidencia en lo social y comunitario; impacto ambiental; educativo y cultural” (EC 2022c, 5).

A manera de resumen, se establece que el buen gobierno cooperativo, se le atribuye a la dirigencia para que, en representación de todos sus asociados y en estricta observancia de la legislación vigente, cree un eficaz sistema de gestión que procure alcanzar las metas institucionales y la adhesión de los valores y principios cooperativos que establecen su identidad.

El tamaño de las cooperativas puede fomentar la participación de los socios, a través de procesos en la toma de decisiones, así como en la evaluación periódica de la gestión, transparencia en la emisión de datos y comunicaciones. (Cruz y Cárdenas 2018, 8). En la práctica esta característica pasa a ser un problema cuando se desarrollan las asambleas, debiendo nombrarse delegados o representantes que tienen la función de

responder al asociado; no obstante, la aplicación limitada de principios y valores cooperativos lleva al asociado a perder interés y limitar su participación en la COAC.

El estudio que se presenta reviste interés nacional en virtud que las COAC, son las organizaciones que acogen la mayor cantidad de socios dentro del sector cooperativo; desarrollan su objeto social bajo regulación y control de entidades públicas; y, contribuyen activamente en el mercado financiero nacional. A continuación, se presenta en cifras los recursos que se movilizan en el sistema financiero nacional.

Según información proporcionada por la SEPS (EC 22), al cierre del ejercicio fiscal 2022, las COAC de los segmentos uno, dos y tres, así como las mutualidades de la SFPS, registra en: activos 24,24 mil millones de dólares; pasivos suman 21,20 mil millones de dólares; patrimonio asciende a 3,04 mil millones de dólares; y el saldo de cartera se consolidó en 17,49 mil millones de dólares.

De manera similar, las entidades financieras líderes del país, constituido por el sistema financiero privado, mutualistas y COAC, segmento uno y dos, suman en total de activos 78,79 mil millones de dólares, según información del Banco Central del Ecuador (BCE) (2022b). En esencia, las COAC, del sector natural de las EPS, segmentos tres, cuatro y cinco representan el 31% con relación al total de activos reportados a nivel nacional.

El objetivo general, en esta investigación procura determinar las circunstancias que permitan adherir el buen gobierno en las COAC, del segmento tres de la provincia de Tungurahua; este propósito se sustenta en tres objetivos específicos que apuntan a: describir, explicar e interpretar los lineamientos de buen gobierno sobre la base de la legislación vigente, priorizando lo siguiente: i) investigar la definición y las ventajas de las prácticas de gobierno cooperativo; ii) analizar las disposiciones normativa sobre gobierno cooperativo requeridas por la entidad de control; y, iii) plantear un modelo de gobierno cooperativo, que se circunscriba en la planificación estratégica.

La presente investigación acoge el siguiente esquema: de inicio un resumen general del trabajo realizado; en la primera parte, denominada introducción, se hace una revisión de los siguientes temas: i) tendencias del pensamiento sobre gobierno corporativo y cooperativo; ii) conexión entre gobierno corporativo y teoría de agencia; iii) la doble función del directivo; iv) la aplicación de la filosofía corporativa; v) los diez errores en la gestión del órgano rector; vi) principios de buen gobierno dentro de las cooperativas; vii) los comités y comisiones especiales; viii) los objetivos a priorizarse en el gobierno cooperativo; ix) los siete principios del buen gobierno cooperativo; x) factores

que afectan la gobernabilidad; xi) resoluciones sobre buen gobierno y balance social; xii) datos del balance general con corte diciembre 2022.

El primer capítulo, denominado marco teórico, presenta: i) la normatividad aplicable al sector cooperativo haciendo hincapié en las funciones, deberes atribuciones y responsabilidades; las comisiones especiales priorizadas por norma; las resoluciones emitidas por la SEPS, sobre buen gobierno y balance social; ii) los modelos, códigos y lineamientos sobre: gobierno corporativo y gobierno cooperativo; y, iii) la adopción de los principios cooperativos en empresas sociales y sociedades de capital.

El segundo capítulo denominado, marco metodológico presenta: i) la determinación de las unidades de análisis; ii) la elección de unidades de estudio; iii) acceso a la información de campo; iv) los métodos de levantamiento de información; v) análisis de información; vi) las estrategias en el análisis de datos, vii) perspectivas de los entrevistados e investigador; y, viii) principales limitaciones del estudio.

El tercer capítulo, presenta el modelo de gobierno cooperativo como producto final del proceso de investigación; guía aplicable para COAC, del segmento tres, que incorpora los componentes: administrativo, operativo, financiero y social; refuerza el cumplimiento de la legislación vigente y los postulados del cooperativismo. Asimismo, se describe el modelo de gobierno corporativo, aplicable al sector cooperativo, medible a través de los principios cooperativos, desarrollado por Altamirano (2020, 15–16), a partir de este modelo, se describen los resultados del presente estudio y se complementa con lo definido en la legislación vigente, de acuerdo a los ítems desarrollados.

El cuarto capítulo, denominado conclusiones y recomendaciones, se lo dedica a las reflexiones finales sobre el contexto general del presente trabajo de investigación, en esta sección se busca, delinear los aspectos relevantes y la importancia de mantener adecuados estándares de gobernabilidad; se procura la adopción de modelos de buen gobierno aplicables para COAC, y presentar algunas pistas para fortalecer la gobernabilidad y para futuras investigaciones sobre este importante tema.

Capítulo primero

Marco teórico

1. Normativa aplicable al sector Cooperativo

La nueva constitución de Ecuador se promulgó, mediante asamblea constituyente, reunida en Montecristi provincia de Manabí, vigente a partir del 20 de octubre de 2008, publicada en registro oficial 449, para su operatividad se implementaron determinadas modificaciones y derogaciones al ordenamiento jurídico (EC 2008, 162).

Según José Luis Coraggio (2013, 71), la constitución ecuatoriana está enfocada en una verdadera definición de economía, aquella en la que se organizan instituciones, valores, normas y prácticas, el proceso económico que fomenta la cooperación humana en las relaciones de trabajo, con reverencia por la naturaleza que da sentido al desarrollo y reproducción de la vida en dos grandes aspectos: primero, cubrir las necesidades para la supervivencia; y, segundo por el aumento de la tasa de reproducción de la vida.

La Constitución ecuatoriana, sobre soberanía económica institucional y políticas económicas define:

“El sistema económico es social y solidario [...] y se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, también establece que la economía popular y solidaria incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios” (EC 2008 art. 283).

“El sistema financiero nacional, se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario [...] cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez” (EC 2008 art. 309).

“El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro [...] que recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria” (EC 2008 art. 311).

Teniendo en cuenta la nueva constitución y para velar por su correcta aplicación, se crean leyes naturales, reglas y códigos que sirvan como marco regulatorio, así como leyes específicas para el sector financiero nacional.

Las COAC, en Ecuador se constituyen en un sector dinámico y que son producto de actualización normativa permanente motivada entre otros factores por la importancia y trascendencia del objeto social que desempeñan.

Hay una serie de leyes que rigen el sector cooperativo, ajustada predominantemente por los órganos de regulación y supervisión del sistema financiero nacional, para el cumplimiento de sus resoluciones y disposiciones, que es importante hacerlo porque el incumplimiento genera multas y sanciones, por lo tanto, es fundamental un adecuado sistema de gestión, dirección y control, acorde con las tendencias actuales de un mercado intensamente competitivo.

A medida que avanza el estudio, se presentan las normas externas e internas, artículos sobre la gestión integrada del sector cooperativo en lo relacionado con él, ámbito, objetivo y principios de acuerdo con el siguiente detalle:

“Para efectos de la presente Ley se entiende por economía popular y solidaria, a la forma de organización económica, [...] basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad [...] orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital” (EC 2011 art. 1).

“Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, [...] y, las [...] encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento. [...] no se aplicarán a las formas [...] cuyo objeto social principal no sea la realización de actividades económicas [...]” (EC 2011 art. 2).

“Las personas y organizaciones [...] se guiarán por los siguientes principios, [...]: a) La búsqueda del buen vivir [...]; b) La prelación del trabajo [...]; c) El comercio justo [...]; d) La equidad de género; e) El respeto a la identidad cultural; f) La autogestión; g) La responsabilidad social [...]; y, h) La distribución [...] de excedentes” (EC 2011 art. 4).

El “sector cooperativo, es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido [...] mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, [...] se sujetarán a los [...] valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo” (EC 2011 art. 21).

“El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social” (EC 2011 art. 22).

Las COAC, se organizan en tres niveles o jerarquías: gobierno, dirección y operativo; y de acuerdo con la función que cumplen, se les asignarán atribuciones, deberes

y responsabilidades específicas. En la gestión integral de las COAC se tendrán en cuenta tres factores importantes: dos relacionados con el apego a los "principios de las cooperativas" y los "principios de las EPS", y un tercero relacionado con las prácticas de gobierno corporativo que aborda el grado de cumplimiento de la regulación.

“Las cooperativas contarán con una asamblea general [...] un consejo de administración, un consejo de vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, [...] constarán en su reglamento y en el estatuto social [...]. En la designación de los miembros [...] se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses” (EC 2011 art. 32).

“La Asamblea General, es el máximo órgano de gobierno [...] integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones [...]. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa” (EC 2011 art. 33).

“Las cooperativas que tengan más de doscientos socios realizarán la asamblea general a través de representantes, elegidos en un número no menor de treinta, ni mayor de cien” (EC 2011 art. 34).

“El Consejo de Administración, es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en asamblea general en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el reglamento de esta Ley” (EC 2011 art. 38).

“El Consejo de Vigilancia, es el órgano de control interno de las actividades económicas que, [...] responde a la asamblea general; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, [...] de acuerdo a lo establecido en el reglamento de esta Ley” (EC 2011 art. 40).

“El Gerente, es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, siendo de libre designación y remoción por parte del Consejo de Administración y será responsable de la gestión y de su administración integral de conformidad con la Ley, su reglamento y el estatuto social de la cooperativa” (EC 2011 art. 45).

“El presente reglamento general tiene por objeto establecer los procedimientos de aplicación de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario” (EC 2012 art. 1)

El Estatuto Social de una cooperativa representa el más alto nivel en las normas internas del sector cooperativo.

El RG. LOEPS, y el Estatuto Social cooperativo, registran coincidencias dentro del marco jurídico de competencia en cada caso, que se resumen a continuación:

“La Asamblea general es el órgano de gobierno [...] sus decisiones obligan a los directivos, administradores y socios, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la ley [...]” (EC 2012 art. 28) y (EC 2022a art. 14).

La Asamblea General

“Son atribuciones y deberes de la Asamblea General” las siguientes:

(EC 2012 art. 29) y (EC 2022a art. 17).

- “Aprobar y reformar el estatuto social, reglamento interno, de elecciones y de buen gobierno”; “aprobar o rechazar los estados financieros e informes de consejos y de gerencia”; “aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del presidente y directivos”.

Coincidencias: (EC 2012 art. 1-5-12) y (EC 2022a art. 1-4-11).

- “Elegir y remover a los miembros de los consejos de administración y vigilancia”; “nombrar auditor interno y externo de la terna presentada por vigilancia”; y, “elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual”.

Coincidencias: (EC 2012 art. 2-3-4-14) y (EC 2022a art. 2-3-14).

- “Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto”; “resolver sobre los informes de auditoría interna y externa”; “conocer los honorarios, beneficios sociales y compensación del gerente y ejecutivos de la cooperativa”.

Coincidencias: (EC 2012 art. 6-8) y (EC 2022a art. 5-7-13).

- “Autorizar la adquisición, enajenación, gravamen o contratación de bienes o servicios”; “decidir la distribución de los excedentes”; “resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos”; “definir el número y el valor mínimo de aportaciones [...]”.

Coincidencias: (EC 2012 art. 7-9-10) y (EC 2022a art. 6-8-9-10).

- “Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación”; y, “autorizar la emisión de obligaciones negociables en el mercado de valores y las condiciones para su redención”.

Coincidencias: (EC 2012 art. 11-13) y (EC 2022a art. 12-15).

El Consejo de Administración

“Tendrá las siguientes atribuciones y deberes”:

(EC 2012 art. 34) y (EC 2022a art. 21).

- “Cumplir y hacer cumplir los principios de la EPS, y del cooperativismo”; “dictar los reglamentos de administración [...]”; “designar y remover al presidente, vicepresidente y secretario del consejo de administración y comisiones o comités especiales”; “nombrar al gerente y gerente subrogante [...]”.

Coincidencias: (EC 2012 art. 1-5-8-9) y (EC 2022a art. 1-5-8-9).

- “Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa”; “proponer a la asamblea reformas a la normativa interna”; “conocer y resolver sobre los informes mensuales del gerente”; “informar sus resoluciones al órgano de control”;

Coincidencias: (EC 2012 art. 2-4-14-17) y (EC 2022a art. 2-4-14-17).

- “Proponer a la asamblea el número y valor mínimos de certificados de aportación que deban tener los socios”; y, “autorizar la transferencia, que sólo podrá hacerse entre socios o a favor de la cooperativa”.

Coincidencias: (EC 2022a art. 19-20).

- “Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo”; “aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios”; “autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno”; “aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto”.

Coincidencias: (EC 2012 art. 3-6-11-12) y (EC 2022a art. 3-6-11-12).

- “Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del gerente”; “aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos”.

Coincidencias: (EC 2012 art. 16-18) y (EC 2022a art. 16-18).

- “Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento normativo”; “fijar el monto y las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas”; “resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración”.

Coincidencias: (EC 2012 art. 7-10-13) y (EC 2022a art. 7-10-13).

- “Resolver e informar de la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa”; “fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos

de administración u otras actividades y el monto de las multas por inasistencia injustificada a la asamblea general”.

Coincidencias: (EC 2012 art. 15) y (EC 2022a art. 15-21).

El Consejo de Vigilancia

“Tendrá las siguientes atribuciones y deberes”:

(EC 2012 art. 38) y (EC 2022a art. 24).

- “Nombrar de su seno al presidente y secretario[...]”; “organizar, [...] la selección del oficial de cumplimiento [...]”; “elaborar el expediente [...]cuando se pretenda solicitar la remoción [...]”; “iniciar y sustanciar el procedimiento sobre infracciones de los socios susceptibles de sanción con exclusión, [...]”.

Coincidencias: (EC 2012 art. 1) y (EC 2022a art. 1-13-14-15).

- “Controlar las actividades económicas [...]”; “realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución [...]”; “efectuar arquezos de caja periódica u ocasionalmente y revisar la contabilidad cuando deba ejercer las funciones de auditoría interna”.

Coincidencias: (EC 2012 art. 2-4) y (EC 2022a art. 2-4-12).

- “Vigilar que la contabilidad se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes”; y, “el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría debidamente aceptadas”.

Coincidencias: (EC 2012 art. 3-6) y (EC 2022a art. 3-6).

- “Efectuar las funciones de auditoría interna cuando la cooperativa no exceda de 200 socios o 500.000 dólares de activos”; “proponer ante la asamblea, la terna para la designación de auditor interno y externo [...] ante la SEPS”.

Coincidencias: (EC 2012 art. 5-8) y (EC 2022a art. 5-8).

- “Presentar a la asamblea general un informe [...] sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa”; “observar cuando las resoluciones y decisiones de administración y del gerente, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea”;

Coincidencias: (EC 2012 art. 7-9) y (EC 2022a art. 7-9).

- “Informar al consejo de administración y a la asamblea, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa”; “solicitar al presidente que se incluya en el orden

del día de la próxima asamblea general, los puntos [...] relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones”.

Coincidencias: (EC 2012 art. 10-11) y (EC 2022a art. 10-11).

La Gerencia

“Son atribuciones y responsabilidades del Gerente” las siguientes:

(EC 2012 art.44) y (EC 2022a art. 36).

- “Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial [...]”; “responder por la marcha administrativa, operativa y financiera [...]”; “diseñar y administrar la política salarial, [...]”; “cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos de gobierno, órgano directivo y órgano de control interno”.

Coincidencias: (EC 2012 art. 1-4-6-10) y (EC 2022a art. 1-4-6-10).

- “Proponer al organo de dirección, las políticas, [...] de la cooperativa”; “presentar [...] el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria, [...]”; “contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminados contratos de trabajadores [...]”; “ejecutar las políticas sobre los precios de bienes y servicios [...]”.

Coincidencias: (EC 2012 art. 2-3-5) y (EC 2022a art. 2-3-5-16).

- “Mantener actualizado el registro de certificados de aportación”; “suscribir los cheques individual o juntamente [...]”; “contraer obligaciones hasta el monto que [...] le autorice”; “suministrar la información personal requerida [...]”; “asistir, [...] a las sesiones del órgano de dirección, [...] y a las del órgano de control, [...]”.

Coincidencias: (EC 2012 art. 7-9-11-12-15) y (EC 2022a art. 7-9-11-12-15).

- “Informar de su gestión a la asamblea y al consejo de administración”; “definir y mantener un sistema de control interno [...]”; “informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa”.

Coincidencias: (EC 2012 art. 8-13-14) y (EC 2022a art. 8-13-14).

Las Comisiones Especiales

“El Consejo de Administración, podrá conformar las comisiones que estime necesarias para el buen funcionamiento [...] Todas las cooperativas tendrán una comisión

de educación y de resolución de conflictos; y, las de ahorro y crédito, los comités y comisiones necesarios para su adecuado funcionamiento” (EC 2012 art. 46).

“Las designará el consejo de administración [...] durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y removidos en cualquier tiempo [...] Los comités estarán integrados y cumplirán las funciones de conformidad a lo establecido en la normativa legal vigente” (EC 2022a art. 31).

“La comisión especial de Resolución de Conflictos tendrá como objeto recibir, investigar, preparar el expediente y resolver todo lo relacionado con las denuncias, reclamos y demás conflictos [...] La comisión de Educación cumplirá las funciones determinadas en su reglamento interno” (EC 2022a art. 32).

Código Orgánico Monetario y Financiero COMF

Dentro de la estructura jurídica ecuatoriana, se presenta un hecho importante relacionado con la atención de la nueva arquitectura financiera, en este sentido se dispone constituir el denominado Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF), con la intención de combinar en un solo documento la normativa y las instituciones responsables de formular políticas en los ámbitos: monetaria, financiera, crediticia y cambiaria; los servicios financieros están sujetos a la regulación y supervisión estatal y la autoridad central sobre las políticas respectivas, según lo especifica la carta magna en el numeral 5 del artículo 261 y en los artículos: 283, 284, 302, 303, 308, 309, 312 y 338 (EC 2008) y (EC 2014, 3–4).

La gestión del mercado financiero nacional está ampliamente regulada por el COMF, se incluye al “sector financiero popular y solidario”, dando prioridad a las empresas cooperativas con enfoque en la intermediación financiera, donde la responsabilidad social, es formalmente reconocida y definida.

2. Resoluciones emitidas para las COAC

A continuación, se presentan resoluciones importantes emitidas por los órganos de regulación y control sobre el gobierno cooperativo:

- a) La resolución, “SEPS-IGT-IGS-INFMR-INGINT-IGJ-2020-0153 del 12 de mayo de 2020” denominada: “Norma de control sobre los principios y lineamientos de educación financiera”, busca mejorar los conocimientos habilidades, destrezas y

generar herramientas para los asociados, que apoyen a lograr el resultado deseado, a través del proceso de formación, incluyendo a todos los actores de la organización. Se delinea lo relacionado con “iniciativas y programas de educación financiera” a implementarse, aportando positivamente en la gobernanza y estabilidad del sistema financiero (EC 2020, 2).

- b) La resolución, “584-2020-F del 28 de julio de 2020” denominada: “Regulación de asambleas o juntas generales y elecciones de representantes y vocales de los consejos de administración y vigilancia de las COAC, y Asociaciones Mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda”, se presenta con el propósito de reglamentar la celebración de las diferentes reuniones de las empresas cooperativas, de forma presencial en un lugar determinado; y, de forma virtual a través de los medios electrónicos disponibles (EC 2017, 1).
- c) Para fortalecer el Gobierno Cooperativo se presenta la resolución: “SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019 del 1 de diciembre de 2021”, denominada: “Norma de control de Buen Gobierno, Ética y Comportamiento para COAC, Cajas Centrales y Asociaciones Mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda”. Se orienta la generación del marco normativo sobre el buen gobierno que afiance las relaciones con los stakeholders; se concibe al “gobierno cooperativo, como el conjunto de normas, principios, relacionados con la ética, transparencia de información, responsabilidad, igualdad de trato al socio, gestión de la dirigencia, objetivos y políticas institucionales”, esta información se consignará en el plan estratégico, POA y presupuesto (EC 2021d).
- d) La resolución, sobre Balance Social, con número “JPRF-F-2022-048, del 15 de diciembre de 2022”, recoge en gran medida aspectos principales del presente estudio, entre los que se puede mencionar: inicia por definir al Balance Social; el ámbito de acción; los objetivos; las definiciones relevantes; los principios para el SFPS, vinculados con los principios del cooperativismo. En lo relacionado con la gestión, se describe la metodología y el diseño del manual e informe; en su estructura se designa al responsable y comité de gestión y se incluyen las responsabilidades de todos sus actores. Para su adecuada implementación la SEPS, emitirá las respectivas disposiciones (EC 2022^a).

3. El Modelo de Gobierno Corporativo

Según Puentes et al. (2009, 135), propone dirigir la organización en la dirección de una gestión socialmente consciente, que genera riqueza para beneficiar a todos los stakeholders, no sólo a los accionistas, de lo que depende su éxito a largo plazo, que por otro lado, podría verse afectado al no generar buenos resultados.

En las empresas prevalece el modelo de gobierno corporativo, en cambio en las cooperativas, hay marcadas diferencias relacionadas con el desarrollo de su objeto social al servicio de los asociados, por su naturaleza, ética empresarial, principios cooperativos, y relación con la comunidad.

El objetivo de los códigos de buen gobierno es generar recomendaciones, elevar el nivel de transparencia de la información en la gestión del negocio, definir la estructura orgánica y la relación con los grupos de interés, estos aspectos configuran los lineamientos para la implementación de un apropiado modelo de “gobierno corporativo” (2009, 126).

Al respecto, Altamirano (2018, 146–47) sostiene que el desarrollo de modelos de buenas prácticas de gobierno corporativo ha permitido reducir los conflictos de los grupos de interés y mejorar la gestión de los negocios que siguen estos principios.

Si bien se presentan muchos modelos de gobierno corporativo disponibles en el mercado financiero, no existe un modelo que haya sido validado para el sector cooperativo basado en los principios de la OCDE, que sirven de base para la mayoría de los códigos de gobierno corporativo.

Los principales informes de gobierno corporativo se ordenan cronológicamente a continuación.

Tabla 1
Los principales modelos de Gobierno Corporativo

Año	Código o Informe	País	Descripción
1992	Cadbury	Inglaterra	Enfocado en valores éticos que generan confianza, Integridad, veracidad de información, transparencia y claridad.
1995	Greenbury	Inglaterra	Compensaciones conformado por administradores no trabajadores.
1998	Olivencia	España	Modelo con 23 recomendaciones enfocados a los consejos.
1998	Hampel	Inglaterra	Replantea los conceptos de los códigos anteriores con el fin de aumentar la confiabilidad de las empresas cotizantes.

1998	Super Code	Inglaterra	Recopilación de los informes: Cadbury, Greenbury y Hampel.
1999	Principios de la (OCDE)	Supranacional	Protección de los derechos de accionistas; tratamiento equitativo; grupos de interés; comunicación y transparencia; y responsabilidad del directorio.
2002	Ley Sarbanes - Oxley	Estados Unidos	Propone un control integrado con el fin de reestablecer la confianza de las prácticas contables; se crea el departamento de Fraude Corporativo enfocado en identificar crímenes financieros.
2002	Winter	Supranacional	Recomendaciones sobre la revelación de documentos y análisis del marco regulatorio para su modernización.
2003	Combined Code	Inglaterra	Adopción de estándares más exigentes.
2003	Aldama	España	Revisión del Código Olivencia centrándose en la responsabilidad, deberes y transparencia de la administración.
2004	(OCDE): Revisión de principios	Supranacional	Garantiza la base de un marco eficaz: derechos de accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad; trato equitativo hacia accionistas; papel de las partes interesadas; revelación de datos; y transparencia y responsabilidades del Consejo.
2004	(CAF): Lineamientos de Gobierno Corporativo	Supranacional	Para establecer un buen Gobierno Corporativo; derechos de accionistas; asamblea general de socios; directorio; arquitectura de control; y transparencia de la información.
2006	Código Unificado	España	Dirigido a empresas que cotizan en el mercado español.
2012	(CAF): Lineamientos de Gobierno Corporativo	Supranacional	Actualización de los lineamientos para establecer un buen gobierno corporativo.
2012	(ACI-Américas): Buen Gobierno Cooperativo	Supranacional	El manual cuenta con un instructivo de autoevaluación de la Gobernabilidad basado en 232 indicadores relacionados con los valores y principios cooperativos.

Fuente: A partir de Serna, Suárez y Mónica (2007) considerado en Altamirano 2018.

Elaboración: El autor

El "Informe Cadbury", el primer código de buen gobierno se publicó en el Reino Unido en 1992 y se considera la inspiración para la creación de otros documentos modelo. Los códigos Olivencia y Aldama se introdujeron en España en 1998 y 2003, respectivamente; más tarde, en 2006, los dos códigos se combinaron para formar el llamado "Código Conthe". Se incorporan al Código Unificado las recomendaciones del informe de Winter de 2002 y lo establecido por la OCDE, en materia de principios de gobierno corporativo, así como dos principios fundamentales relativos a la voluntariedad y la generalidad.

Se presentan 58 recomendaciones desglosadas en cinco categorías: i) Estatutos y Asamblea General; ii) Junta Directiva; iii) De los Directores; iv) De la Remuneración de los Directores; y, v) De las Comisiones.

Según se informa, se ha publicado algún código, principio o recomendación en todo el mundo sobre lo que se conoce como: “gobierno corporativo”, según el Instituto Europeo de Gobierno Corporativo “European Corporate Governance Institute”, se registra que 73 países implementaron estos códigos y en el periodo 1992 hasta marzo 2009 se han publicado 253 códigos, no siempre con el impulso del gobierno central (Puentes, Velasco, y Vilar 2009, 120-126-27).

Para Aldo Olcese (2005, 3), el “gobierno corporativo” se presenta como un serio tema de debate en la actualidad, el mayor interés surge de los escándalos financieros en Estados Unidos, donde el gobierno corporativo pasó a constituirse en un factor importante en la economía de mercado que de forma efectiva contribuye para alcanzar mejores resultados y en la protección a los inversionistas. Como lo demuestra el rendimiento efectivo del capital invertido y la mayor confianza en el mercado financiero, en razón que las partes interesadas ahora comprenden mejor el valor de las buenas prácticas de gobierno corporativo.

La aplicación de un modelo de buen gobierno corporativo debe realizarse sobre la base de un estudio técnico, ya que no existe un modelo único que se adapte a todos los casos, que para ser de utilidad requiere equilibrio entre los objetivos, tradiciones y prácticas, en suma, debe estar apoyado en un serio análisis y estudios empíricos, entre otros considerar: los objetivos del gobierno corporativo, los conflictos de interés, las diferencias en la aplicación del modelo de un país a otro, principalmente en países desarrollados relacionados al proceso de control y marco regulatorio.

En resumen, las recomendaciones de un modelo no resuelven los problemas en otro, surge la necesidad de la integración de los mercados financieros, que deben considerar estas diferencias relacionadas con la propiedad y la regulación de estas empresas, orientadas a la armonización del gobierno corporativo, sus reglas, prácticas y las diferencias entre sus orígenes y los actuales modelos, a pesar de que la OCDE y la Comunidad Europea han propuesto principios de gobierno corporativo, para lograr la sostenibilidad de este modelo se requiere que las recomendaciones se ajusten a cada país y a cada mercado.

Las bases del código de mejores prácticas, recogidas en el informe Cadbury, dentro de la competencia del mercado se fundamentan en tres principios relacionados

entre sí: transparencia, integridad y responsabilidad: i) la transparencia, base de la confianza y buen funcionamiento del mercado; ii) la integridad, que se fundamenta sobre dos aspectos: negociaciones honestas e íntegras, basadas en la información sobre la gestión del negocio; y, iii) la responsabilidad, atribuida al Consejo de Administración, quienes deben procurar que la información presentada a los accionistas sea oportuna, eficiente y de calidad (2005, 44).

“Tras lo expuesto puede inferirse que no parece existir consenso ni necesidad de un Código Europeo de Gobierno Cooperativo (GC) [...] Es importante destacar también que la mayoría de los estados miembros parecen inclinarse, cuando redactan sus principios de buenas prácticas de GC, por los principios de la OCDE” (2005, 68).

“Los principios de la OCDE, [...] asisten a gobiernos de países miembros, y no miembros en sus esfuerzos por evaluar y mejorar los marcos legales, [...] al igual que lo hace el informe Winter de la Comisión Europea sobre reforma del Derecho de sociedades, que no existe un modelo único de buen gobierno [...]” (Olcese 2005, 69).

En la siguiente matriz, se presentan los principios y subprincipios definidos por la OCDE para las sociedades de capital.

Tabla 2
Los Principios de la OCDE

Principio	Sub-Principio
Marco eficaz de Gobierno Corporativo.	Marco de Gobierno Corporativo transparente y eficaz para la economía de mercados globales; Coherencia en los requisitos legales y reglamentarios de Gobierno Corporativo; Responsabilidad de las autoridades que garantizan los intereses públicos; Poder Integridad y recursos para las autoridades supervisoras, dentro de una normativa transparente.
Los derechos de accionistas y funciones claves en el ámbito de la propiedad.	Derechos fundamentales de los accionistas; Participación en las decisiones e información sobre las mismas; Juntas generales de accionistas; Publicación de los convenios y agrupaciones de capital; Mercados de control societario; Derechos de propiedad; Posibilidad de consulta entre accionistas.
Tratamiento equitativo de los accionistas.	Tratamiento igualitario; Prohibición de información privilegiada; Conocimiento de cualquier interés material.
El papel de las partes interesadas en el ámbito del Gobierno Corporativo.	Derechos de las partes interesadas; Reparación efectiva de los derechos de las partes interesadas; Desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación de los empleados; Acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable; Manifestación libre ante los consejos; Marco efectivo y eficaz para casos de insolvencia y reclamos de acreedores.
Divulgación de datos y transparencia.	Información mínima por divulgar; Norma de alta calidad en materia de contabilidad y revelación de información financiera y no financiera; Auditoría independiente; Responsabilidad del auditor externo; Canales adecuados para divulgar información; Asesoramiento por parte de

	analistas, corredores, agencias de calificación y similares, libres de posibles conflictos materiales de interés.
Las responsabilidades del consejo.	Actuación de los miembros del consejo; Decisiones del consejo y trato justo a todos los accionistas; Altos niveles de ética de los miembros del consejo; Funciones claves del consejo; Juicios objetivos e independientes por parte de los miembros del consejo; Acceso a una información precisa, relevante y oportuna.

Fuente y Elaboración: Altamirano, García y Checa 2018.

Sobre los principios de la OCDE, Altamirano et al. (2018, 148), manifiesta:

“La OCDE, nace en 1960 [...] conformada por 34 países que representan [...] el 80 % del comercio mundial y las inversiones. Tiene como objetivo promover políticas que ayuden a alcanzar el bienestar económico y la estabilidad financiera [...] de los países miembros, tomando en cuenta las implicaciones ambientales que conllevan” [...].

La OCDE publicó los principios y recomendaciones para el gobierno corporativo en 2004, los actualizó en 2016 y todavía están vigentes en la actualidad. Este define un instrumento para medir la variable de gobierno corporativo y se desglosa en 6 áreas temáticas compuestas por 1 principio y 32 subprincipios.

4. Modelos de Gobierno Cooperativo

En relación con los códigos de gobernanza cooperativa, se destaca la propuesta de la ACI, que publica “El Manual de Orientación sobre Gobernanza, Ética y Liderazgo” como respuesta al requerimiento de promover la esencia de los principios y valores cooperativos en la gestión integral de las empresas cooperativas; para que el objeto social de cada cooperativa se lleve a cabo de acuerdo con estos principios, debe existir un proceso de seguimiento y control (ACI 2017a).

La ACI, desarrolla eventos de formación, capacitación y certificación en buen gobierno cooperativo, con el objetivo de validar si en una cooperativa se gestiona correctamente, con rectitud, transparencia y ética, y es rentable en la provisión de bienes y servicios a los usuarios financieros. El modelo de gobierno cooperativo: fortalecerá la gobernanza, mejorará la reputación institucional, fomentará la confianza, aumentará la participación del asociado y promoverá el valor agregado.

La gobernanza adecuada se basa en la adhesión a los principios y valores cooperativos; para la sustentabilidad, los socios, directores, gerentes y personal operativo deben aceptarlos como propios.

El “Manual de Gobernanza, Ética y Liderazgo”, compuesto por 26 lineamientos y 232 indicadores basados en los principios cooperativos, se utiliza para validar la gobernanza y certificar si una cooperativa cumple o no con estos postulados. Para ser certificado por la ACI, en buen gobierno cooperativo, se debe cumplir en el primer año con al menos el 80% de los indicadores propuestos. La certificación se otorga por un año la primera vez; y, por dos años a partir de la segunda evaluación.

En Ecuador, la SEPS, mediante resolución introduce para el sector cooperativo el “Reglamento de Buen Gobierno”, disposición normativa de obligado cumplimiento, como guía para la creación de manuales, reglamentos, herramientas de gestión, transparencia de información y rendición de cuentas (EC 2021d).

La comisión o comité de gobierno tendrá por objeto desarrollar, actualizar y proponer normas de buen gobierno que serán aceptadas por el área administrativa. En su estructura y contenido se incluirán todos los elementos relativos a la gestión institucional, roles y responsabilidades, valores y principios cooperativo y de gobierno, y transparencia de información, entre otros.

5. Puntos de encuentro entre los PUC y los lineamientos de la OCDE

La definición de cooperativismo de la ACI, y las directrices de la OCDE, para la responsabilidad social empresarial (RSE) de las empresas multinacionales tienen los mismos objetivos, inferir un modelo de gestión equilibrado entre el comportamiento humano y los resultados de la organización, gestión basada en valores éticos compartidos que definen su cultura organizacional.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre los Principios del Cooperativismo y los lineamientos de la OCDE, sobre RSE, para empresas multiempresariales (Chitarroni 2013, 50–52).

Tabla 3
Relaciones ente los PUC y los lineamientos de la OCDE

Principios del Cooperativismo.	Lineamientos de la (OCDE).
Asociación libre y voluntaria.	**
Control democrático de los socios.	**
Participación económica de los socios.	**
Autonomía e Independencia.	Apoyar, defender y aplicar buenas prácticas de gobierno empresarial.

	Abstenerse de aceptar exenciones ilegales; y, cualquier injerencia indebida en la política local.
Educación, Capacitación e Información.	Fomentar la formación del talento humano, priorizando los empleados y la creación de oportunidades de empleo.
	Promover y difundir las políticas empresariales y los programas de formación.
	Potenciar las capacidades locales, mediante la cooperación con la comunidad local.
Cooperación entre Cooperativas.	Alentar cuando sea posible a los Stakeholders, para que apliquen adecuados principios empresariales.
Preocupación por la comunidad.	Contribuir al progreso económico, social, medioambiental y al desarrollo sostenible.
	Respetar los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades.
	Abstenerse de aceptar exenciones ilegales relacionados con la responsabilidad social, la fiscalidad, los incentivos financieros u otras cuestiones varias.
	Promover las capacidades locales, mediante la cooperación con la comunidad y los sectores empresariales locales.

Fuente y Elaboración: Chitarroni 2013

La relación entre los postulados de la OCDE, sobre RSE, y las PUC, se muestra en la tabla anterior. Este ejercicio sugiere que se establezcan similitudes entre los principios cooperativos y los postulados de la OCDE, estableciendo que los principios cooperativos: 1) Asociación libre y voluntaria, 2) Control democrático, y 3) Participación económica de los socios; no presentan puntos de encuentro con los postulados de la OCDE, principalmente por las diferencias en la gestión administrativa y operativa de las empresas sociales y de capital.

En cambio, los principios cooperativos que registran semejanzas son: 4) Autonomía e Independencia, referidas a la capacidad de decidir y hacer lo conveniente para alcanzar el mejor resultado en la gestión del gobierno sobre la base de normas éticas y de conducta; 5) Educación, capacitación e información, que coincide ampliamente con las empresas de capital en lo relacionado con “la formación” para el talento humano e implementación de programas de formación; entregando información precisa y oportuna para apoyar la toma de decisiones a largo plazo.

Se presenta con respecto a la solidaridad, 6) Cooperación entre cooperativas, relacionada con la generación de estrategias y economías de escala para afrontar en condiciones favorables, la realidad del mercado financiero altamente exigente y competitivo; postulado que es más acuñado en las empresas de capital.

Sobre la responsabilidad social se presenta, 7) Preocupación por la comunidad, principio que va de la mano con la sostenibilidad de cualquier empresa; que es

ampliamente desarrollado en las empresas tradicionales dentro de la RSE, en los componentes: económico, social, medioambiental, desarrollo sostenible, derechos humanos, comportamiento ético, cooperación con la comunidad y el sector empresarial.

6. Modelo de seguimiento y control para COAC

El modelo aplicado por la SEPS, “[...] recoge los criterios conceptuales de una supervisión con enfoque de riesgos orientado al cumplimiento de los valores y principios cooperativos, considerando las mejores prácticas [...] utilizadas por la profesión de auditoría y la evaluación de esquemas de responsabilidad social en las actividades que desarrollan las COAC, con sus socios”. Evalúa tres áreas, “gestión cooperativa, gestión de riesgos y evaluación económico-financiera”, en sustitución del método de evaluación de estados financieros, que se amplían a subcomponentes utilizados para el monitoreo “extra situ e in situ” de los principios y las regulaciones (EC 2021b, 19).

En el siguiente cuadro se presenta el proceso de supervisión implementado por la SEPS, para el sector cooperativo.

Tabla 4
Fases de la supervisión que implementa la SEPS en el sector cooperativo

Fases	Nombre	Detalle
1	➤ Recolección de Datos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información de balances de situación financiera. ▪ Estructuras de productos y servicios. ▪ Denuncias. ▪ Informes de auditores y calificadoros de riesgos
2	➤ Medición de Riesgos y Monitoreo:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los informes y reportes son analizados y procesados. ▪ Se aplican metodologías y herramientas especializadas como: indicadores de gestión, proyecciones y escenarios de stress. ▪ Se determina el perfil de riesgo de las entidades controladas.
3	➤ Supervisión:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión extra situ: <ul style="list-style-type: none"> ○ Verificar y evaluar la situación económica financiera y de riesgos, a partir de los indicadores monitoreados por la SEPS. ○ Administración de alertas tempranas. ○ Cumplimiento de las relaciones técnicas y otras disposiciones normativas y legales. ▪ Supervisión in situ: <ul style="list-style-type: none"> ○ Proceso de evaluación en campo efectuados por los supervisores de la SEPS. ○ El propósito es analizar la información de las diferentes áreas de las entidades reguladas.

		<ul style="list-style-type: none"> ○ Determinar la razonabilidad de los estados financieros. ○ Establecer la calidad de la gestión realizado por la dirigencia de la entidad. ○ Definir el riesgo actual y futuro que presentan sus operaciones.
4	➤ Seguimiento y Control:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realiza seguimiento a los hallazgos y recomendaciones de las supervisiones: extra situ, in situ y auditorías.

Fuente y Elaboración: SEPS Informe 2021. Pág. 20

El modelo de supervisión de la SEPS, se describe como una estrategia para el SFPS, que fortalece la gestión institucional en términos de socios, organización, misión institucional, gestión de riesgos, legislación vigente, autocontrol y supervisión; componentes cuidadosamente examinados en el proceso de evaluación (EC 2021a, 13).

Tabla 5
Esquema de supervisión para el sector financiero popular y solidario

Componentes	Subcomponentes
➤ Gobierno Cooperativo	▪ Calidad de Gobierno.
	▪ Administración Integral de Riesgos.
	▪ Ambiente de Control.
	▪ Transparencia de la Información.
	▪ Desempeño Normativo.
➤ Evaluación de Riesgos	▪ Riesgo de Crédito.
	▪ Riesgo de Liquidez.
	▪ Riesgo Operativo.
	▪ Riesgo de Lavado de Activos.
	▪ Riesgo de Mercado.
	▪ Riesgo Legal.
➤ Evaluación Económica Financiera	▪ Evaluación de Activos.
	▪ Evaluación de Pasivos.
	▪ Evaluación de Patrimonio.
	▪ Evaluación de Resultados.
➤ Balance Social	▪ Trabajo Colectivo.
	▪ Formación y Capacitación.
	▪ Inter Cooperación.
	▪ Responsabilidad Social y Ambiental.

Fuente y Elaboración: SEPS. Modelo de Supervisión. Pág. 31-32

El esquema de supervisión, para el sector cooperativo incluye las siguientes recomendaciones: i) asegurar la sostenibilidad del sector; ii) adoptar los principios de las EPS; iii) mejorar la participación del asociado; iv) consolidar al sector cooperativo en el mercado financiero; y, v) fortalecer la gestión con los actores locales (EC 2021a, 33).

7. Modelo de Supervisión del Proyecto GIF

El segundo modelo sugerido de implementación de gobierno cooperativo es el desarrollado por el proyecto: “Gobernanza e Inclusión Financiera” (GIF), que fue apoyado por el “Fondo Multilateral de Inversiones” (FOMIN) y la “Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo” (COSUDE) y ejecutado por “Bolivian Investment Management Ltda.” (BIM).

El proyecto GIF, plantea como objetivo general, aumentar la capacidad de los responsables de las estructuras de gestión, de las unidades del sistema financiero, para aplicar buenas prácticas que promuevan la estabilidad y sostenibilidad, dando prioridad a las organizaciones que trabajan en inclusión financiera (Proyecto GIF 2016, 3).

El modelo del proyecto GIF, propone que se alcanzará gobernanza efectiva, cuando se la conciba como política institucional, propiciando que este proceso sea sostenible (Proyecto GIF 2016, 5).

El campo de análisis de la gobernanza efectiva se divide en cuatro niveles:

- 1) Las principales temáticas de gobernanza se agrupan en pilares;
- 2) En cada pilar se definen estándares o principios relacionados con las buenas prácticas a implementar;
- 3) Los estándares se desglosan en componentes que representan aspectos específicos de cada estándar;
- 4) Los componentes se acompañan de la herramienta o mecanismo que permitiría su implementación específica.

El Manual de Gobernanza (2016, 6), se divide en siete secciones que incorporan cuarenta y seis estándares que se amplían a componentes y variarán en número dependiendo de la naturaleza de la organización que implemente esta metodología, bajo las siguientes consideraciones:

- a) Está dirigido para las organizaciones que realizan actividades de intermediación financiera;
- b) Universalmente aplicables a las organizaciones públicas y privadas;
- c) Su aplicación es puramente voluntaria;
- d) La justificación de los estándares de gobernanza se demuestra documentadamente, es decir en la normativa interna se expresará dicho estándar;
- e) La práctica o implementación de un estándar se evidenciará cuando la organización atienda su ejercicio o utilización;

- f) La institucionalización de los estándares se dará con la incorporación de los mecanismos para la asimilación formal y práctica del estándar que se refleje en su sostenibilidad.

Tabla 6
Manual de Gobernanza para el Sector Cooperativo

Pilares:	Estándares:
Condiciones Generales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos de la organización.
Pilar I: Derechos de Propiedad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paridad de trato. ▪ Mecanismos de solución de controversias ▪ Derecho de información y comunicación. ▪ Información sobre la afectación del derecho ▪ Asamblea General. ▪ Reglamento de la Asamblea General. ▪ Mecanismos de convocatoria. ▪ Reglas de votación y registro de miembros. ▪ Introducción de puntos en la agenda. ▪ Derecho de voto.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funciones y competencias. ▪ Reglamento del órgano de dirección. ▪ Conformación del órgano de dirección. ▪ Nombramiento y reelección de directores. ▪ Desvinculación de directores. ▪ Retribución del órgano de dirección. ▪ Evaluación del órgano de dirección. ▪ Deberes y derechos del órgano de dirección. ▪ Reuniones del órgano de dirección. ▪ Política de delegación de facultades. ▪ Comités del órgano de dirección.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El rol del ejecutivo principal y la alta gerencia. ▪ Relacionamiento con grupos de interés. ▪ Compromiso con los clientes y la inclusión financiera. ▪ Trato responsable del personal. ▪ Plan de sucesión. ▪ Política de remuneración. ▪ Evaluación del desempeño. ▪ Comité de nombramiento de retribuciones.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de control. ▪ Comité de auditoría (Consejo de Vigilancia). ▪ Auditoría interna. ▪ Auditoría externa. ▪ Gestión integral de riesgos. ▪ Comité de riesgos. ▪ Cumplimiento de obligaciones y compromisos.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Código de ética. ▪ Conflicto de intereses, ▪ Operaciones con partes vinculadas. ▪ Canales de denuncia.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política de información. ▪ Información de acceso público.

Comunicación y Transparencia de Información	▪ Transacciones entre partes vinculadas.
	▪ Transparencia contractual.
	▪ Informe anual de Gobernanza.

Fuente y Elaboración: Proyecto GIF (2016, 11–12).

Los dos modelos presentados: “Manual de Supervisión y Control de la SEPS” y “Manual de Gobernanza del Proyecto GIF”, proponen esquemas estandarizados, establecen los requisitos para el cumplimiento de las normas emitidas para las COAC, e incluyen principios, valores y normas de conducta para las organizaciones que las implementan, utilizando una metodología adecuada a la gestión institucional.

Añadiendo a lo anterior, el modelo propuesto por la SEPS, registra dos secciones dedicadas a la validación del componente financiero: (Evaluación de Riesgos y Evaluación Económica Financiera), que, si bien son la prioridad en el trabajo de la entidad de control por mandato del importante objeto social que cumplen las COAC.

En cambio, la dirección de la investigación propone los componentes: Buen Gobierno y Balance Social, que decantan en temas como: "eficacia institucional, gestión de riesgos, ambiente de control, transparencia de la información, cumplimiento normativo, trabajo en equipo, educación y capacitación, cooperación mutua y responsabilidad social y ambiental", términos regularmente evaluados por el órgano de control de las COAC.

Por otro lado, el modelo del proyecto GIF, orientado para COAC, define: siete pilares; treinta y un estándares; y noventa y cinco componentes, que variarán de acuerdo con el segmento donde se ubique la institución, tema que se profundizará, cuando se diseñe la propuesta del modelo de gobierno cooperativo.

Este modelo recoge la normativa vigente para el sector cooperativo y la ordena en: pilares, estándares y componentes, en lo relacionado con la gobernanza efectiva o buen gobierno cooperativo, utiliza una metodología didáctica para completar la información necesaria en los componentes identificados, que son la base para el análisis de datos, la toma de decisiones y para el desarrollo de la estrategia, que permita corregir las debilidades identificadas. Para institucionalizar el modelo y darle sostenibilidad al proceso, se debe crear una estructura interna para implementar, monitorear y evaluarlo permanentemente.

Capítulo segundo

Marco metodológico

1. Metodología de la investigación

Según Azuero (2019, 110), el marco metodológico de la investigación permite comprender las hipótesis investigadas para construir nuevos datos a partir de definiciones uniformes que describen cada uno de los aspectos del estudio que necesitan ser sustentados por la investigación; establecer el marco para recopilar, analizar e interpretar los datos sobre el tema de la investigación.

El marco metodológico desarrollado en el presente estudio se relaciona con la investigación descriptiva no experimental, de aplicación transversal, para el cumplimiento del buen gobierno cooperativo en COAC, se recopiló información en un momento único que permitió describir y analizar las variables, emplear indicadores descriptivos y obtener resultados de la realidad existente del fenómeno estudiado, para su posterior descripción y análisis en un entorno natural, donde el investigador cumple el rol de observador y establece la tipología sobre el caso investigado.

2. Fases de la investigación

Las fases de estudio de la investigación cualitativa, según Mendizábal (2006, 87–89), se clasifican en ocho etapas, de acuerdo al siguiente detalle: i) identificar las unidades de análisis; ii) considerar cómo se elegirán las unidades analíticas; iii) explicar las posibilidades de acceso a la información de campo; iv) citar el método de recopilación de datos.; v) describir cómo se analiza la información.; vi) indicar si el análisis de datos requiere la asistencia de un programa informático; vii) durante el estudio considerar las perspectivas de los entrevistados y del investigador; y, viii) crear una lista de posibles limitaciones del estudio.

Las fases mencionadas en el párrafo anterior se constituyeron en la guía general del proceso de investigación, bajo las directrices del modelo de gobierno corporativo, aplicable al sector cooperativo, en base de los principios promulgados por la ACI, que fuera desarrollado por Altamirano (2020, 15).

A continuación, se presenta el proceso aplicado en el presente estudio, de acuerdo con el siguiente detalle:

- a) El objetivo general de este estudio, es conocer los requisitos para una buena gobernabilidad en las COAC del segmento tres de la provincia de Tungurahua, describe la identificación de las unidades de análisis; debido a que se enfoca en analizar las diversas variables y sus relaciones en el tiempo, este tipo de investigación utiliza un diseño transaccional descriptivo no experimental (Bustamante 2017, 30).
- b) Se ha previsto trabajar con COAC, del segmento tres para elegir las unidades de análisis, bajo el supuesto que, a mayor cantidad de activos, mayor es el desarrollo que procuran estas organizaciones. La motivación para elegir este segmento obedece a tres importantes factores: i) la adecuada gestión de sus procesos internos, ii) el manejo eficiente de las estructuras de información, iii) el relacionamiento para solicitar la información para la investigación. Súmese a esto que, al cierre del ejercicio fiscal de 2022, este segmento representa el 21% en comparación con el total nacional.

El criterio para la selección de las COAC se dio en función del monto de activos disponibles, en el rango entre seis y más de diez millones de dólares.

Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia definido por Otzen y Manterola (2017, 230), que permitió seleccionar los casos aceptables para su inclusión, teniendo en cuenta la disponibilidad de sujetos y la proximidad al personal de investigación.

- c) Se aprovechó la experiencia laboral del investigador en la región central del país para determinar la accesibilidad de los datos de campo para este estudio; la información se reunió en el transcurso de dos momentos: en la primera fase se invitó a las COAC: Rey David, CREDIFACIL y El Calvario, para validar la herramienta de recolección de información; y en la fase final participaron las COAC: San Martín, SISA, FINANCREDIT y Ecuafuturo.

La invitación a los participantes, en esta investigación se guía por principios diferentes de la muestra probabilística; se aplica la metodología cualitativa para trabajar con un número reducido de unidades de observación, incluso con un solo caso, o también con varios participantes que, intencionalmente se seleccionan para proveer información de interés en la investigación.

El procedimiento se denomina “muestreo selectivo de juicio intencional” que no prioriza en si la medición, sino la comprensión del fenómeno estudiado, por tanto, el lugar que ocupan los participantes en la organización es importante como vía para garantizar el rigor sistemático (Martínez 2012, 614–15).

- d) Se diseñó un banco de veintidós preguntas sobre una ficha de entrevista para recolectar los datos en función del tamaño de la muestra, cuya aplicación se dio en dos fases: en primer lugar, se implementó la prueba piloto para calibrar la entrevista; y, en segundo lugar, sobre la base de las sugerencias recibidas, se ajustó el banco de preguntas y se la aplicó de forma definitiva. Es crucial para el adecuado análisis de la información que el instrumento utilizado para la recolección sea claro y preciso.

La entrevista, documento interactivo, aplicable de manera individual o grupal, permite recolectar información significativa, en poco tiempo y de manera profunda, evaluar actitudes, creencias, conocimientos y opiniones sobre el tema de investigación (Urbano 2016, 116).

Por ser una muestra pequeña, se eligió el muestreo no probabilístico de una muestra por conveniencia, según lo aconseja (Bustamante 2017, 30).

- e) A partir de la aplicación de la entrevista, se realizó el siguiente proceso: i) transcribir de forma textual el contenido de la entrevista; ii) comparar el contenido de cada una de las respuestas de los entrevistados; iii) la información disponible permitió diseñar una tipología sobre buenas prácticas de gobierno cooperativo.

Será posible representar la complejidad de la población de estudio en la muestra de información utilizando una muestra aleatoria considerable, lo que no es muy eficiente por tanto, se deberá seleccionar una muestra intencional que cubra las diversidades del fenómeno analizado Jansen (2013, 51).

- f) Para ayudar con el análisis de los datos, utilizamos un procesador de textos para reproducir las entrevistas, realizar comparaciones, establecer conclusiones y presentar la versión definitiva de la propuesta.

Dada la orientación de la investigación, se procura recoger de forma precisa las particularidades de este estudio. Al respecto, Vasilachis (2006, 25), aclara que en este tipo de investigaciones, depende el enfoque y tradición para su adecuada aplicación.

- g) Las unidades de estudio fueron los actores de las cuatro COAC, que fueron elegidos, se realizó una entrevista guiada con su representante legal, para conocer

el grado de cumplimiento de las directrices de buen gobierno; conocer su experiencia, perspectivas implícitas y explícitas, bajo la premisa, que el Gerente General es el funcionario de mayor experiencia y de alto nivel académico, dentro de las COAC, (EC 2012, 13 art. 45).

- h) La característica de esta investigación acarrea intrínsecas limitaciones, relacionadas con el acopio de información, que podría provocar ciertas distorsiones en el análisis de los resultados alcanzados, en este sentido, se procuró: la formulación de una adecuada cédula de entrevista, apoyar desde la experiencia la revisión de la legislación aplicable para las COAC, y no se presentó fallas en el componente tecnológico durante la grabación de las entrevistas. Esto permitió describir los rasgos de esta población mediante el uso de entrevistas semiestructuradas en una muestra predeterminada. (Jansen 2013, 32).

Un mandato en esta investigación, de acuerdo con Morse (2015, 147–48), es lo relacionado con la saturación de los datos, proceso ligado a la adecuación y recopilación de información; dado que, se alcanza la saturación cuando el investigador recopila suficientes datos para construir una teoría completa y convincente; por esta razón, la construcción de la teoría en investigaciones cualitativas es un acto altamente creativo.

3. Herramienta de recolección de información

Para ampliar lo manifestado en el numeral dos, del presente capítulo, sobre las fases de la investigación, específicamente en el literal d, sobre recopilar datos de áreas de investigación seleccionadas en relación con la creación de una encuesta; documento que se guía por los lineamientos del modelo de gobierno corporativo desarrollado por Altamirano (2020, 15–16), para las COAC, objeto del estudio, debidamente validado para su aplicación en base a los principios cooperativos publicados por el ACI.

El modelo de negocio cooperativo antes mencionado, establece los siete principios universales del cooperativismo: “Afiliación voluntaria y abierta”; “Control democrático”; “Participación económica”; “Autonomía e independencia”; “Educación, capacitación e información”; “Cooperación entre cooperativas”; y, “Preocupación por la comunidad”.

Los principios cooperativos anteriormente citados, se desglosan en subcomponentes así: “i) ingreso, discriminación y retiro de socios; ii) órganos de gobierno, dirección, control, auditoría, ética y resolución de conflictos; y, transparencia de la información; iii) excedentes, sistema contable, sistema de contratación; iv) autonomía e independencia; v) educación, formación, información y participación; vi) cooperación cooperativa; vii) comunidad, empleados y grupos vulnerables”; estableciéndose de esta forma veintidós lineamientos, sobre los que se cimentan doscientos ocho recomendaciones, descritas en el documento modelo citado en líneas anteriores.

Sobre la recolección de datos de la muestra escogida, se enumeran a continuación las veintidós preguntas de la ficha de entrevista.

Tabla 7
Guía del banco de preguntas de la cédula de entrevista

Principios Cooperativos	Lineamientos	Preguntas en concordancia con la legislación vigente
1. Afiliación voluntaria y abierta	1.1. Ingreso de socios	1. ¿Cuáles son los mecanismos más utilizados para incentivar el ingreso de nuevos socios a la cooperativa? (EC 2022a, 5 art. 6).
	1.2. Discriminación de socios	2. ¿Cuáles son los aspectos para destacar sobre la política de no discriminación que implementa la cooperativa? (por razones de género, edad, religión o de otra naturaleza) (EC 2022a, 5 art. 5).
	1.3. Retiro de socios	3. ¿Qué enseñanza nos deja la salida de un socio sea por retiro voluntario o exclusión? (EC 2022a, 7 art. 9-10).
2. Control democrático por parte de los miembros	2.1. Asamblea de socios	4. ¿Cómo se desarrolla el proceso de adecuación de la normativa interna? (estatuto social, reglamento interno, reglamento de elecciones y reglamento de buen gobierno) (EC 2022a, 9 art.17, num. 1).
	2.2. Consejo de Administración	5. ¿Cómo la dirigencia de la cooperativa orienta su gestión bajo el lineamiento de los principios cooperativos? (EC 2022a, 11 art. 21, num. 1).
	2.3. El Gerente	6. ¿Cuáles son los aspectos relevantes del informe mensual que presenta el Gerente de la cooperativa? (EC 2022a, 19 art. 36, num. 4).
	2.4. Órgano de fiscalización	7. ¿Cómo se implementa el proceso de control interno en la cooperativa? (EC 2022a, 12 art. 22)
	2.5. Auditoría interna y externa	8. ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de las recomendaciones de las auditorías aplicadas a la cooperativa?

		(EC 2022a, 13 art. 24, num. 6-7)
	2.6. Ética y conflicto de intereses	9. ¿Cómo la comisión de Resolución de Conflictos contribuye en el buen gobierno de la cooperativa? (EC 2022a, 16–17 art. 32).
	2.7. Transparencia de la información	10. ¿Qué acogida tienen los canales de comunicación disponibles? (cartelera, correo electrónico, redes sociales, página web entre otros) (EC 2022a, 4 art. 4).
3. Participación económica de los miembros	3.1. Excedentes	11. ¿Qué lecciones aprendidas nos deja la política relacionada con los excedentes que se generan? (EC 2011, 9–10 art. 53-54) y (EC 2022a, 10 art. 17, num. 8)
	3.2. Sistema contable. Estados financieros	12. ¿Cómo se desarrolla el proceso de aprobación de los estados financieros consolidados y el balance social del periodo? (EC 2022a, 20 art. 40-41)
	3.3. Sistema de contratación	13. ¿Cómo se implementan los procesos de contratación interna? (Talento humano, bienes o servicios) (EC 2022a, 10 art. 17, num. 6).
4. Autonomía e Independencia	4.1. Autonomía e Independencia	14. ¿Cuáles son los mayores beneficios que recibe su cooperativa al ser parte de una red o unión de cooperativas? (EC 2012, 24 art. 115, num. 1).
5. Educación, formación e información	5.1. Educación	15. ¿Cuáles son los aspectos relevantes, con la adopción del programa de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa? (EC 2022a, 12 art. 21, num. 18).
	5.2. Formación	16. ¿Cómo se prepara su cooperativa para asumir el proceso natural de renovación de la dirigencia? (EC 2011, 21 art. 132, num. 4).
	5.3. Información	17. ¿Cómo se implementa el proceso relacionado con la gestión integral de información y manejo eficiente de estructuras de información? (EC 2022a, 19 art. 36, num. 12-14).
	5.4. Participación	18. ¿Cómo se refleja la participación del asociado en las actividades patrocinadas por la cooperativa? (eventos socioculturales, deportivos y celebración de fechas importantes) (EC 2022a, 6 art. 7, párr. b, num. 5)
6. Cooperación entre Cooperativas	6.1. Cooperación entre Cooperativas	19. ¿Cuál (es) de los convenios suscritos por la cooperativa, aportan claros beneficios en la gestión institucional? (EC 2022a, 18 art. 36, num. 2).
7. Preocupación por la comunidad	7.1. Comunidad	20. ¿Cómo aporta la cooperativa, con acciones concretas para el cuidado del medio ambiente y a potenciar sinérgias con actores locales? (EC 2022a, 4 art. 3).
	7.2. Empleados	21. ¿Cómo se implementa la evaluación del talento humano y la correspondiente actualización de conocimientos? (EC 2022a, 13 art. 24, num. 4) y (EC 2022a, 19 art. 36, num. 5).

	7.3. Grupos vulnerables	22. ¿Cómo se integran en la dirigencia de su cooperativa los jóvenes entre 18 y 30 años y los líderes mayores de 60 años? (EC 2022b, 21 Disposición General, Tercera)
PUC = 7	Lineamientos = 22	Preguntas de la entrevista = 22

Fuente: A. Altamirano

Elaboración: El autor

En la tabla 7, se presenta la guía de entrevista, que consta de veintidós preguntas que se sustentan en las normas de la legislación vigente e incluyen los siete principios cooperativos y veintidós lineamientos.

La herramienta de recolección de información o cédula de la entrevista, se compone de cuatro secciones: i) presentación, en la que se hace conocer el propósito y destino de la información a recolectarse; ii) datos informativos, apartado definido anticipadamente con fuentes de información secundaria; iii) banco de preguntas, en un número de veintidós preguntas generadoras del tema investigado; y, iv) agradecimiento, de parte del entrevistador al entrevistado, de manera personal e institucional.

La implementación de la entrevista, con las unidades de estudio seleccionadas, se realizó a los representantes legales de cuatro instituciones: COAC, San Martín; COAC, SISA; COAC, Ecuafuturo; y, COAC, FINANCREDIT. Los entrevistados se identifican como: E1, E2, E3 y E4 respectivamente, que se constituyen en la muestra con la que se realizó el trabajo de campo, dado que estos forman la base del gobierno cooperativo, es importante comprender el grado de cumplimiento de los principios cooperativos para recopilar los datos necesarios para respaldar la investigación.

Al final del documento, en la sección anexos, se incluyen como: anexo 1, la Guía de la entrevista; y, anexo 2, la Sistematización de entrevistas; esto con el propósito de brindar al lector una mejor comprensión del presente capítulo, dada la extensión de estos archivos.

Capítulo tercero

Modelo de Gobierno cooperativo

1. Aplicación del modelo de gobierno en COAC

Para iniciar esta sección, es importante hacer referencia, al modelo de Gobierno, desarrollado por Altamirano (2020, 15), que hace recomendaciones basadas en los principios de cooperación establecidos por la ACI, un modelo de gobierno aplicable para las COAC, que luego de la debida aplicación de los procesos de validación cualitativos y cuantitativos, se concluye su viabilidad con 22 lineamientos y 208 recomendaciones, documento que se resume en la siguiente matriz.

Tabla 8
Modelo de gobierno para COAC, según los principios de la ACI

Principios Cooperativos	Siglas	Nº	Lineamientos	Recomendaciones
Afiliación voluntaria y abierta	AV	1	Ingreso de socios.	9
		2	Discriminación de socios.	4
		3	Retiro de socios.	5
Control democrático por parte de los miembros	CD	4	Asamblea de socios.	28
		5	Consejo de administración.	26
		6	Gerencia.	9
		7	Órgano de fiscalización.	8
		8	Auditoría interna y externa.	10
		9	Ética y conflicto de intereses.	18
		10	Transparencia de información.	4
Participación económica de los miembros	PE	11	Excedentes.	5
		12	Sistema contable, estados financieros.	9
		13	Sistema de contratación.	14
Autonomía e independencia	AI	14	Autonomía e independencia	9
Educación, formación e información	EF	15	Educación.	7
		16	Formación.	8
		17	Información.	6
		18	Participación	2
Cooperación entre cooperativas	CC	19	Cooperación entre cooperativas.	5
Preocupación por la comunidad	PC	20	Comunidad.	8
		21	Empleados.	9
		22	Grupos vulnerables.	5
Total		22		208

Fuente: A. Altamirano

Elaboración: El autor

Las definiciones establecidas en la legislación ecuatoriana aplicable al sector cooperativo, incluyendo: la Constitución Política del Ecuador, la LOEPS, su Reglamento General, el COMF, y el Estatuto Social, respaldan las respuestas brindadas por las cuatro unidades de estudio invitadas a participar de la investigación, como se mencionó en el capítulo anterior.

2. Resultados de la aplicación de la cédula de entrevista

Dado que el presente estudio se centra en el análisis cualitativo, se tiene en cuenta el siguiente esquema para presentar los resultados: i) se describen los principios cooperativos, que fueron promulgados por la ACI; ii) con base en los principios cooperativos se definen veintidós lineamientos, los cuales fueron presentados a los entrevistados para su análisis y comentarios; y, iii) cada uno de los lineamientos propuestos se complementan con lo definido en la normativa aplicable para las COAC.

En esta sección se presenta la síntesis de la aplicación de la guía de entrevistas definida en el capítulo segundo, en la tabla 7, siguiendo las directrices de los principios cooperativos y las reglas descritas en la tabla 8 que conforman la guía para el diseño de la propuesta del modelo de gobierno cooperativo.

Primer principio: La afiliación voluntaria y abierta

“Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que quieran utilizar sus servicios y que deseen aceptar las responsabilidades de la afiliación, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa” (ACI 2017b ppio. 1).

Aunque los socios pueden afiliarse y darse de baja en cualquier momento de forma libre y voluntaria, las COAC son las más representativas del sector cooperativo por el tamaño de su afiliación; el asociado busca a la cooperativa con el propósito de obtener crédito y no por constituir un capital social, esta realidad afecta la sostenibilidad institucional.

Sumado a esto, la incertidumbre y alarma para el sector cooperativo, ante la dificultad de cumplir la resolución 645-2021-F, relacionada con el capital social de al menos \$200.000 al 31 de diciembre de 2022, disposición que provocaría el cierre de varias cooperativas preferentemente de los segmentos: cuatro y cinco (EC 2021c art. 1).

a) Ingreso de socios

El método que efectivamente atrae a nuevos miembros para cooperativas de ahorro y crédito son las campañas promocionales puerta a puerta dentro del área de cobertura y también con la visita a las comunidades aledañas, aprovechando las festividades y actos socioculturales. En general, los socios de la institución pueden ser personas naturales o jurídicas.

Otro aspecto que contribuye con el ingreso de nuevos socios está ligado con la entrega del crédito, al brindarle un servicio de calidad, lo que genera empatía y reciprocidad de parte de los usuarios financieros. Si bien este proceso inicia con la difusión al asociado, también se busca la participación de sus amigos, familiares y conocidos, quienes demandan, trámites simplificados y tecnología acorde con las nuevas tendencias informáticas y de comunicación, esto favorece la fidelización del socio, que se acompaña con las recomendaciones y nuevos referidos para la institución.

Del ingreso y registro de socios se encargará el órgano rector y gerencia, respectivamente (EC 2012 art. 24), (EC 2022a art. 6-7). Los gerentes o administradores de las oficinas operativas podrán aceptar socios en representación del órgano rector de los segmentos dos, tres y cuatro. (EC 2012 art. 93).

b) Discriminación de socios

En lo relacionado con la discriminación de socios por factores étnicos, que se podrían exteriorizar entre cooperativas de mestizos o de indígenas respectivamente, se manifiesta que, hasta la actualidad, no se han presentado denuncias o se cursa procesos legales por casos de discriminación, por el contrario, se trabaja de forma coordinada entre estos sectores; La libre entrada y salida de los afiliados es una práctica, con operacionalizaciones en el reglamento interno de la institución.

Del mismo modo, se acuerda que la cooperativa no otorgará privilegio alguno al asociado por ser: “directivo, fundador, benefactor, proveedor, funcionario o trabajador, ni los discriminará por razones de género, edad, etnia, religión o de otra naturaleza” (EC 2022a art. 5). Además, no se permite exigir que el nuevo socio firme mayores aportes, cuotas pagadas a los fundadores, o "cualquier obligación económica extraordinaria que los socios no hayan adquirido" (EC 2011 art. 168).

c) Retiro de socios

La ocurrencia más frecuente en los casos de retiro de socios es la renuncia voluntaria, motivado en este tiempo, por la acumulación de certificados de aportación, ante lo cual el socio opta por cerrar su cuenta para que se le reembolsen estos ahorros, otras veces obedece a la mala atención por parte de un funcionario, por tener demás cuentas en otras instituciones financieras y no quiere la nuestra, por falta de educación financiera y cultura de ahorro o se buscó la cooperativa solo para un crédito, entre otras.

En caso de fallecimiento del asociado, que se presenta eventualmente, los haberes se entregarán a los herederos según lo definido en el código civil y reglamento interno. Se recalca que a la presente fecha no se registran procesos de exclusión de socios, pues se vela por el cuidado de la imagen institucional y la reputación del asociado.

La salida del socio, si es una baja en la gestión institucional, de ahí la importancia de contrarrestarla con un seguimiento y acompañamiento de todos los asociados calificados desde la A hasta la E, Además, mejorar la gestión para incorporar nuevos socios y poner en marcha mejores productos y servicios financieros.

En las cooperativas la calidad de socio se pierde por: “retiro voluntario, exclusión, fallecimiento o pérdida de la personalidad jurídica” (EC 2022a art. 8).

“La solicitud de retiro voluntario surtirá efecto, transcurridos treinta días de su presentación, [...]. La exclusión será resuelta por la asamblea general, en caso de graves infracciones [...] el afectado podrá apelar ante la Superintendencia dentro del término de cinco días contados a partir de la notificación con la exclusión” (EC 2012 art. 25).

Segundo principio: Gestión democrática de los miembros

“Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, [...]. Los representantes seleccionados son responsables ante los miembros. [...], todos los miembros tienen el mismo derecho a voto (un miembro, un voto). [...] también se organizan de manera democrática” (ACI 2017b ppio. 2).

La democracia, como principio y valor, se constituyen en la carta de presentación institucional, donde los intereses colectivos prevalecerán por sobre los intereses particulares, fomentando, mediante un proceso de elección democrático y abierto, la

adecuada participación de los socios más calificados para asumir funciones específicas en los órganos de gobierno y administración de la cooperativa.

a) Asamblea de socios

Existen algunas debilidades que se reconocen en la conformación de la asamblea general en las cooperativas, motivadas por la forma de elegir al órgano de gobierno, situación que afecta la adecuada gestión de las funciones encomendadas.

Los representantes y directivos cuentan con el apoyo técnico de parte del asesor jurídico, contador, auditor, procesos internos, riesgos, crédito, con quienes se reúnen periódicamente, para trabajar y definir esquemas prácticos amalgamados en los procesos internos.

Además, reciben asistencia técnica de entidades privadas, redes y uniones de cooperativas para cumplir los varios requerimientos de la legislación vigente.

“La Asamblea general es el órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a los directivos, administradores y socios, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la ley, al presente reglamento o al estatuto social de la cooperativa” (EC 2012 art. 28).

b) El Consejo de administración

Se constituye en una instancia técnica, encargada de operativizar la filosofía institucional, las políticas y metodologías de trabajo, entre otras, si bien se procura la selección de los mejores miembros para este cargo, se presentan deficiencias por diferentes factores, que limitan cumplir de forma eficiente sus funciones, ante lo cual Gerencia y las áreas operativas, se organizan como el equipo técnico de apoyo del órgano rector de la cooperativa.

Se resalta la gestión de un fondo rotativo para colocar inversiones de corto plazo para superar déficit de liquidez inmediata entre un determinado grupo de cooperativas, se aprovecha de estos espacios de reunión, para hacer seguimiento al componente financiero y tomar la mejor decisión para superar las debilidades identificadas.

Un problema regulatorio y normativo con la legislación vigente hace que sea un reto para las cooperativas de los segmentos uno y dos invertir en cooperativas de los

segmentos cinco o cuatro, que está relacionado con la administración y gestión integral del riesgo.

Se destaca como positivo, los esfuerzos de las redes y de instituciones de apoyo, por promover la unidad entre cooperativas para la constitución del capital social requerido hasta el cierre del presente periodo, ante este llamado las cooperativas de los segmentos cinco, cuatro y tres, se han unido para implementar la estrategia del cruce de certificados de aportación.

Al órgano rector, se le encarga “cumplir los principios y valores del cooperativismo y de la EPS”, partiendo del principio emblema como es la cooperación entre cooperativas; pero para el caso de la zona de estudio, se menciona que “la unión entre cooperativas en la zona de Tungurahua se ha complicado”.

En lo que respecta con, “la adhesión voluntaria y abierta, control democrático, participación económica y autonomía e independencia”, de cierta forma se los trabaja porque están relacionados con el objeto social para el que se crean estas cooperativas.

Asimismo, sobre el principio, educación, formación e información se le atribuye, específicamente a este consejo, su observancia mediante la implementación de un “programa de educación, capacitación y bienestar social con su respectivo presupuesto” (EC 2012 art. 34 num. 18), (EC 2022a art. 21 num. 18). Se manifiesta que, en este postulado, si bien hay esfuerzos aislados, aún no se trabaja como se debería para institucionalizar la educación, capacitación y formación del asociado.

A esto se añade, que el interés por la comunidad, de parte de la cooperativa, no se lo trabaja en el marco de una política institucional, se destacan los esfuerzos individuales mediante “la firma de convenios de cooperación” con actores locales y la ejecución de acciones particulares o coyunturales en bien de la comunidad.

“El Consejo de Administración es el órgano de dirección [...] elegidos en Asamblea General por votación secreta, [...]. Los vocales durarán en sus funciones 4 años [...] cuando concluya su segundo período no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo hasta después de transcurrido un período” (EC 2022a art.19).

Los “requisitos para ser designado vocal de los consejos, además de los contemplados en el estatuto social, en las cooperativas de los segmentos tres y cuatro, al menos dos de los vocales principales de los consejos y sus respectivos suplentes, deberán tener título profesional de tercer nivel [...]” (EC 2012 art. 94).

c) Gerencia

El papel del Gerente en la gestión integral y la adopción de los principios filosóficos descritos en el “objeto social de la cooperativa” es fundamental, dentro de sus responsabilidades y atribuciones, se da máxima prioridad al cumplimiento cabal de las leyes vigentes que rigen el sector cooperativo.

La administración es informada mensualmente sobre la situación financiera de la institución y el estado del Plan Estratégico, POA y Presupuesto, priorizando el objetivo estratégico del período; “los productos y servicios financieros principales y complementarios”; los elementos pertinentes de “gestión administrativa y capacitación” en las distintas áreas; y, como tema complementario, el componente de solidaridad y asistencia social.

“El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial [...] será responsable de la gestión y de su administración integral de conformidad con la Ley, su reglamento y el estatuto social [...]. En caso de ausencia temporal [...] el subrogante deberá cumplir con los mismos requisitos exigidos para el titular” (EC 2011 art. 45).

“La modalidad de contratación del gerente general será de conformidad con el Código Civil” (EC 2011 art. 46).

En lo relacionado, con “los requisitos, para ser designado Gerente de la Cooperativa, el postulante deberá acreditar experiencia en gestión administrativa y capacitación en economía social y solidaria y cooperativismo; y, el cumplimiento de los requisitos previstos en la normativa vigente [...]” (EC 2022a art. 35).

Además, “para ser designado Gerente de una cooperativa [...] de los segmentos tres y cuatro, el postulante, deberá acreditar título profesional de, [...] tercer nivel en administración, economía, finanzas, o ciencias afines, [...] o experiencia mínima de cuatro años [...] en cooperativas de ahorro y crédito u otras instituciones [...]” (EC 2012 art. 95).

d) Órgano de fiscalización

Se encarga de: “controlar las actividades económicas”, vigilar el cumplimiento de las normas contables, la auditoría interna e informar “sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social y gestión de la cooperativa”.

En el desempeño de sus funciones, los miembros del equipo de vigilancia presentan una serie de falencias que requieren de la colaboración y trabajo en equipo con el auditor interno para su solución, funcionario que les asesora, en conjunto realizan los cambios requeridos y previa aceptación se presenta el informe mensual a la SEPS, bajo

los principios de reciprocidad y comunicación transparente. Además, capacita a los directivos, en los temas de actualidad propuestos por la entidad de control del sector cooperativo.

“El Consejo de Vigilancia, es el órgano de control interno de las actividades económicas [...] estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes [...]. Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social [...]” (EC 2011 art. 40).

En “el Consejo de Vigilancia [...] los vocales durarán en sus funciones 4 años y podrán ser reelegidos [...] por una sola vez consecutiva. Cuando concluya su segundo período, no podrán ser elegidos como vocales de ningún consejo, hasta después de un período” (EC 2022a art. 22).

e) Auditoría interna y externa

Los diferentes exámenes de auditoría aplicados a la cooperativa han permitido “mejorar los procesos internos y la gestión integral de la institución”, el insumo principal de las auditorías son las recomendaciones sobre los hallazgos o debilidades identificadas, que también incluyen actividades específicas, mismas que se revisan de forma integral y se coordina con el área o departamento responsable de esta observación, para tomar la mejor decisión que permita corregir estas falencias.

El responsable de auditoría interna realiza un seguimiento de todas las recomendaciones, notifica al ente de control cuando se han fijado y luego da el visto bueno, de acuerdo con las recomendaciones de auditoría interna y externa, en general existe un cumplimiento adecuado.

“Las entidades del sistema financiero nacional tendrán un auditor interno y un auditor externo, registrados y calificados en cuanto a su idoneidad y experiencia por las superintendencias correspondientes. [...] serán responsables administrativa, civil y penalmente por los informes y dictámenes que emitan” (EC 2014 art. 228).

“Las cooperativas de ahorro y crédito contarán con auditores interno y externo cuando sus activos superen USD 5’000.000,00 [...]. Este valor se ajustará anualmente [...] las COAC, cuyos activos sean inferiores al monto señalado [...] contarán con las auditorías que determine el consejo de administración [...]” (EC 2014 art. 455).

f) Ética y conflicto de intereses

En el sector cooperativo, se presentan, aunque de forma eventual, ciertos conflictos, por lo general el socio se acerca a un funcionario o al mismo Gerente y reclama, no siempre de forma cordial, por alguna mala información de “los productos o servicios ofrecidos” o por el trato recibido de quién lo atendió, entre otros. Esta situación obliga a la creación de una comisión técnica para solventar los reclamos del asociado.

La comisión de Resolución de Conflictos velará por resolver los conflictos internos que se presentaren, procurando en la mayoría de los casos, dar la razón al socio, porque si se adopta una actitud defensiva no ganamos nada, pues el denunciante va a insistir e ir a la SEPS, y ahí se complica todo. Este requerimiento es nuevo, se ha conformado esta comisión como permanente, se está capacitando y preparando para cosas grandes y de a poco se implementará.

Se recalca el miedo de ciertos directivos de asistir a las sesiones de consejos, en virtud que algunos de sus conocidos, familiares, amigos, en otras entidades financieras, se encuentran en curso de demandas por peculado, esto es gravísimo, ante lo cual se opta por una comunicación transparente del rol asumido en calidad de directivo.

“La Asamblea General podrá remover en cualquier tiempo, previo ejercicio del derecho a la defensa, a uno o varios vocales del Consejo de Administración o del Consejo de Vigilancia, por [...] las siguientes causas: [...]”. Se detallan siete causales de remoción para el sector cooperativo (EC 2022a art. 28).

“Los vocales de los consejos que injustificadamente no asistan a tres (3) sesiones consecutivas o seis (6) en total durante un año, perderán su calidad y serán reemplazados por el vocal suplente, [...] de conformidad con las regulaciones [...] por el órgano regulador, [...] Estatuto y el Reglamento Interno” (EC 2022a art. 29).

“Para resolver la remoción de los miembros de los Consejos de Administración, de Vigilancia o del Gerente, se seguirá el procedimiento previsto en el Reglamento Interno de la Cooperativa, el cual deberá respetar las garantías básicas del debido proceso y el legítimo derecho a la defensa” (EC 2022a art. 30).

“La Cooperativa mantendrá, [...] las siguientes comisiones especiales: 1) Resolución de Conflictos [...] tendrá como objeto [...]resolver [...]conflictos [...]entre los órganos que conforman la estructura interna [...] 2) La Comisión de Educación cumplirá las funciones determinadas en su Reglamento Interno” (EC 2022a art. 32).

En la disposición general cuarta del estatuto social se establece:

“Las infracciones, el procedimiento para aplicación de sanciones y resolución de conflictos, constarán en el Reglamento Interno [...]. En caso de subsistir el conflicto, luego de agotado el procedimiento interno, se acudirá ante un centro de mediación legalmente autorizado. [...] no obstan [...] de acudir ante la justicia ordinaria” (EC 2022a, 21–22).

g) Transparencia de información

Para difundir la información al asociado, se aprovecha las redes sociales, Instagram, Facebook, Tik Tok, WhatsApp, página web, correo electrónico, entre otros, se sube: documentos, mensajes, fotos, videos y la información relevante de la cooperativa. Además, se mantiene un espacio promocional y publicitario en radios locales y espacios pautados en redes y radios digitales.

Para mantener activos estos canales de comunicación se cuenta con el apoyo de un técnico en esta rama profesional, que da cuenta de los seguidores y la retroalimentación de los socios; esto representa, una carta de presentación de la cooperativa ante los jóvenes principalmente, pero aún falta ajustar el componente tecnológico, no solo por un tema de pandemia, sino por la necesidad de adecuarse a las nuevas tendencias de digitalización.

“Los vocales principales de los Consejos son responsables por las decisiones tomadas con su voto, [...] y responderán por violación a la normativa legal vigente, [...]. Solo pueden eximirse por no haber participado en las reuniones [...] o existiendo constancia de su voto en contra en el acta correspondiente” (EC 2022a art. 27).

A continuación se enumeran las “infracciones en la EPS, a) No entregar la información sobre la situación económica y de gestión de la organización; b) La trasgresión generalizada de los derechos de los integrantes de la organización; y, c) Las demás previstas en la Ley” (EC 2011 art. 169).

Tercer principio: Participación económica de los miembros

“Los socios contribuyen de forma equitativa al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente. [...] Los miembros destinan los beneficios a cualquiera de las siguientes finalidades: desarrollar su cooperativa [...] beneficiar a los miembros en proporción a sus transacciones con la cooperativa; [...]” (ACI 2017b ppio. 3).

Partiendo de la premisa de que una cooperativa es una organización sin fines de lucro, de propiedad conjunta, de gestión democrática, que necesita de tres insumos

básicos para su consolidación: el talento humano, el conocimiento tecnológico y el capital, recursos que los administradores gestionarán constantemente para cumplir con el objeto social de que fueron fundados.

a) Excedentes

Los excedentes generados al final del periodo en la cooperativa se gestionan de acuerdo con lo que determina la ley. Definido el monto de excedentes del periodo, corresponderá a la asamblea decidir lo que más convenga a los intereses de la institución; sin embargo, se sabe que frecuentemente se opta por la recapitalización como medio de preservación del patrimonio de la institución.

En caso, que se decidiera la distribución al asociado; al comparar el monto del excedente con relación al número de socios, el saldo representa un valor mínimo para el socio que no afecta su situación económica; por el contrario, la capitalización aporta significativamente a la cooperativa en la gestión integral y fortalece su patrimonio.

“Los excedentes son los valores extras que generan las actividades económicas de los cooperativistas después de deducir sus costos, gastos y demás deducciones de acuerdo con las normas aplicables” (EC 2011 art. 53).

“Las utilidades y excedentes, [...] se distribuirán de la siguiente manera: a) Por lo menos el cincuenta por ciento (50%) [...] al incremento del Fondo Irrepartible de Reserva Legal; b) Hasta el cinco por ciento (5%) como contribución a la Superintendencia, [...] y, c) El saldo se destinará a lo que resuelva la Asamblea General” (EC 2011 art. 54).

b) Sistema Contable y Estados Financieros

En el segmento tres las COAC, crean un balance diario que la gerencia presentará mensualmente a la administración, la cual decidirá en la reunión de directorio si aprueba o desaprueba, no presenta novedades ya que es un trabajo colaborativo.

La asamblea general de socios decidirá lo pertinente sobre los estados financieros consolidados, en primera asamblea ordinaria a celebrarse hasta el 31 de marzo del año siguiente, en virtud que de este proceso se informa mensualmente, se revisan los principales rubros y al final se aprueba. Sobre el balance social, es el primer año que se implementa de forma estructurada, hay mucha información que falta, pero ya se dio el primer paso.

Se enfatizan algunas actividades en beneficio de la comunidad local, como el apoyo a la cultura, la educación, el medio ambiente, los deportistas, la juventud, la niñez, etc. En general, se pone de manifiesto el poco trabajo en balance social que se retomará para el siguiente periodo.

“Las organizaciones, sujetas a esta Ley se someterán en todo momento a las normas contables dictadas por la Superintendencia, independientemente de la aplicación de las disposiciones tributarias existentes” (EC 2011 art. 13).

“Todas las entidades del sistema financiero nacional deberán contar con sistemas de control interno para asegurar la efectividad y eficiencia de sus actividades, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables” (EC 2014 art. 227).

En el estatuto social en la sección Disposiciones Generales primera se establece:

“La cooperativa establecerá en su reglamento interno los procedimientos necesarios que permitan llevar un control de las actividades que realiza la entidad, y las medidas a adoptarse para asegurar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones” (EC 2022a, 21).

“La Cooperativa aplicará las normas contables establecidas en el Catálogo Único de Cuentas [...]. Los estados financieros y balance social anuales serán aprobados por la Asamblea General [...] se diferenciarán, [...] los resultados [...] del objeto social y los que sean producto de actividades no financieras [...]” (EC 2022a art. 40).

c) Sistema de contratación

Los contratos de bienes o servicios en una cooperativas se autorizan en tres niveles jerárquicos: gobierno, dirección y operativo, se establece el monto a contratar en cada una de estas instancias, expresado en número de Salarios Básicos Unificados (SBU).

Cuando la cuantía a contratar es de monto significativo, se conformará una comisión con conocedores del tema objeto de contratación, que orienten el análisis de la información proporcionada y se procederá sobre la base de las recomendaciones de la comisión designada, observando la legislación pertinente.

Se cuenta con manuales para contratación de proveedores mediante la emisión de proformas que se califican y se decide la más conveniente; y, dependiendo de los rubros y montos, se aplicará a la instancia correspondiente.

La contratación del talento humano inicia con la promoción en las redes sociales del perfil del cargo a contratar, se reciben las carpetas de los postulantes, se llama para las entrevistas, se selecciona los más opcionados y se decide al ganador, con quien se realiza el proceso de inducción teórico, práctico y al final se envía al puesto de trabajo.

De este proceso se encarga el responsable de talento humano. En ciertas instituciones, buscando dar oportunidad al talento humano local, se establecen parámetros obligatorios para contratar al personal como: lugar de nacimiento, nivel de estudios académicos, entrevista personal y prueba de méritos para el cargo, entre otros.

El sistema de contratación en cooperativas está claramente definido en el estatuto social y se aplicará de conformidad con las siguientes disposiciones:

“Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles [...] o la contratación de bienes o servicios [...]. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios [...]. Contraer obligaciones a nombre de la Cooperativa, hasta el monto que el Reglamento o la Asamblea General le autorice” (2022a art.17-21-36 num. 6-11-11).

Cuarto principio: Autonomía e independencia

“Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus miembros. Si se llega a un acuerdo con organizaciones externas –incluidos los gobiernos–, o se aumenta su capital [...] deberá hacerse de forma que se asegure el control democrático de sus miembros y se mantenga la autonomía [...]” (ACI 2017b ppio. 4).

Las cooperativas en sus localidades se constituyen en referentes de la comunidad y en dinamizadores de la economía local, a través de la gestión estratégica y seguimiento de convenios de cooperación con organismos estatales y privados que no comprometan la autonomía institucional.

Las cooperativas participan en calidad de miembros o usuarios de los servicios proporcionados por las redes o uniones de las organizaciones e instituciones financieras como: RENAFIPSE, EQUINOCCIO, FECOAC, entre otras, pero hasta el momento, la provincia de Tungurahua no cuenta con su propia red de instituciones financieras, que vele por el fortalecimiento del segmento natural de la EPS.

Las redes, priorizan la capacitación a socios y usuarios en temas de moda de acuerdo con los requerimientos de las instituciones de regulación y control del sector cooperativo, y en el apoyo en consultas puntuales sobre la aplicación de determinada normativa.

Para la sostenibilidad de la red, sus socias reconocen una membresía mensual y a cambio demandan mayor gestión e involucramiento para cumplir las exigencias y resoluciones emitidas periódicamente, para no caer en incumplimiento o ser sancionado. Se manifiesta que a la fecha la relación con las redes se ha deteriorado, varias cooperativas no son parte de ninguna red, en respuesta al limitado apoyo brindado y la deficiente gestión en los procesos de incidencia política.

Sobre la “naturaleza y objetivo [...] las cooperativas de ahorro y crédito son sociedades de personas con identidad cooperativa, [...] que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la LOEPS, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social [...]” (EC 2022a art.1).

En lo relacionado con “la constitución, gobierno y administración de una COAC, se regirá por las disposiciones de la LOEPS. [...] podrá tener múltiples actividades no financieras siempre y cuando estén vinculadas al desarrollo territorial, mantengan contabilidades separadas para cada actividad [...]” (EC 2014, 73 art. 446).

“La cooperativa se liquidará, por voluntad de sus integrantes expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de los socios o representantes en Asamblea General [...] o por resolución de la SEPS, de acuerdo con las causales establecidas en el COMF, y [...] al procedimiento establecido por el órgano regulador, [...]” (EC 2022a art. 43).

Quinto principio: Educación, formación e información

“Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes elegidos, directores y empleados, para que puedan contribuir de forma efectiva al desarrollo [...]. Asimismo, informan al público general –particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión– sobre la naturaleza y los beneficios [...]” (ACI 2017b ppio. 5).

Los eventos de educación y formación que implementa la cooperativa no han logrado cimentar las bases para consolidar el cooperativismo, a la fecha no se institucionaliza el “programa de educación, capacitación y bienestar social”, en su lugar se implementan planes de capacitación para cumplir requerimientos puntuales. Se destaca el esfuerzo realizado para presentar las diferentes estructuras de información.

a) Educación

La cooperativa imparte una hora de clase por semana, en un centro educativo de la localidad, sobre el tema de Educación Cooperativa, para jóvenes a cargo del personal técnico de la institución, se insta para que para los nuevos créditos se cumpla con el curso de Cooperativismo.

Para los dirigentes y demás comisiones, se trabaja el tema de Buen Gobierno, en coordinación con una entidad financiera del segmento uno; para el personal operativo se capacita de forma permanente en los temas de: crédito, atención al cliente e inversiones; para los nuevos y futuros socios se considera la capacitación en Educación Financiera.

El programa de formación interna para las distintas áreas que componen la cooperativa ha sido desarrollado por el área de Recursos Humanos y los requisitos formativos recomendados por la última auditoría interna. En general, no existe un programa de educación y capacitación.

Dentro de las “medidas de fomento, el Estado establecerá [...] a favor de las personas y organizaciones amparadas por esta Ley, [...] se establecerán programas de formación, asignaturas, carreras y programas de capacitación en temas relacionados con los objetivos de la presente Ley [...]” (EC 2011, 20 art. 132).

b) Formación

La formación del socio de la cooperativa se inicia en los procesos de capacitación, comunicación e información transparente que se le brinde. Para conformar el órgano de gobierno o de administración de la cooperativa, se debe participar en un proceso electoral, definido integralmente en el reglamento de elecciones.

El proceso electoral lo coordinará el comité electoral; se eligen mínimo treinta representantes con los respectivos suplentes, de aquí salen los directivos para los próximos cuatro años, estos vocales reunidos designarán los miembros de la directiva de administración y vigilancia respectivamente.

En esta misma línea, “La Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional, [...] incluirá programas de capacitación especializados en procesos económicos, organizativos, acreditación, registros, promoción e inteligencia de mercados y trámites de importación y exportación, entre otros temas, [...]” (EC 2012 art. 134).

c) Información

En lo relacionado con las estructuras de información exigidas para COAC, del segmento tres, se definen formatos y plazos para la presentación, el cumplimiento de este requerimiento se trabaja de forma coordinada entre las áreas de: riesgos, sistemas, cumplimiento, contabilidad, auditoría y crédito.

Realizados los cierres de los estados financieros al último día del mes, el primer día del mes siguiente, se procede con el llenado de las estructuras de información; buena parte de la información está automatizado, se revisa y cuadra los datos obtenidos; y, se carga a la página de la SEPS.

La “información para ejercer el control y con fines estadísticos [...] presentarán a la Superintendencia, información periódica relacionada con la situación económica y de gestión, de acuerdo con lo que disponga el Reglamento de [...] Ley y cualquier otra información inherente al uso de los beneficios otorgados por el Estado” (EC 2011 art.12).

“Los directivos, vocales, gerente y empleados de la cooperativa brindarán, obligatoriamente, las facilidades e información necesaria para el cumplimiento de las atribuciones y funciones de la SEPS [...]. Así mismo, entregará la información requerida por otros organismos e instituciones públicas [...]” (EC 2022a, 22).

La “protección en los términos dispuestos por la Constitución de la República, este Código y la ley, los usuarios financieros tienen derecho a que su información personal sea protegida y se guarde confidencialidad” (EC 2014 art. 155).

En lo tocante con la “protección de la información, [...] El acceso a la información del Registro de Datos Crediticios, no tendrá restricciones para el titular; [...]. Las fuentes de información crediticia serán legalmente responsables por los daños ocasionados al titular [...] que afecten su calificación o historial crediticio [...]” (EC 2014 art. 360).

d) Participación

La participación de los jóvenes en las cooperativas ha aumentado el número de miembros, la captación y colocación, como consecuencia de aprovechar la sintonía con los jóvenes organizados en la comunidad, quienes se reúnen en clubs deportivos integrados en promedio de dieciséis miembros, forman su directiva y dirigen una petición a la cooperativa, para que se les financie balones camisetas e implementos deportivos.

Las peticiones se recogen y se contribuye con el 50% de su valor, con la condición de que se asocien, con lo que se contribuye a fomentar el deporte y organizar a los jóvenes para que participen en la cooperativa.

En la medida de lo posible se ajustan los créditos, para que los emprendedores locales reciban financiamiento en mejores condiciones y realmente salgan con la obligación adquirida.

Se apoya la comercialización con la entrega de stands para mejorar las ventas de la producción generada, aprovechando la realización de las ferias de cada año. Se motiva la concurrencia de los demandantes con la actuación de grupos folclóricos, artísticos; con esto, la gente llega, el productor vende y al final el directo beneficiario es el asociado.

Una estrategia que favorece la consolidación de la imagen institucional está relacionada con la participación del asociado en los eventos patrocinados por la cooperativa, que a decir de los entrevistados es satisfactoria. En esta misma línea, se suscribió convenios de cooperación con el GAD, parroquial.

Es tarea del “Instituto Nacional de EPS, [...] 3) Elaborar y ejecutar planes, programas y proyectos para el fortalecimiento [...] de las entidades que forman parte de la EPS; [...] 11) Diseñar e implementar estrategias de inserción y participación de las personas y organizaciones de la EPS, [...]” (EC 2012 art.161 num. 3-11).

Sexto principio: Cooperación entre cooperativas

“Las cooperativas sirven de forma más efectiva a sus miembros y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando con estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales” (ACI 2017b ppio. 6).

La cooperación entre cooperativas, postulado emblema del sector cooperativo, no se consolida como una estrategia válida para su fortalecimiento, por el contrario, entre las cooperativas del sector se presenta fuerte competencia por el nicho de mercado y por captar socios, esto ha generado pugnas y divisiones, en este contexto las redes y uniones de cooperativas están llamados a generar espacios de comunicación y de encuentro.

La cooperación entre cooperativas del sector natural de la EPS, segmentos tres, cuatro, cinco, en los componentes: administrativo, operativo, financiero y social, registra nulo avance y a la fecha no se presenta ninguna iniciativa del sector.

Se gestionan convenios de cooperación interinstitucional con cooperativas del segmento uno, principalmente para eventos de capacitación especializada, seguimiento al componente financiero y de darse las condiciones la inversión, como lo más destacado entre el sector cooperativo.

Si bien se presenta un fuerte vínculo de pertenencia y territorialidad, a la fecha no se registra ningún convenio entre cooperativas de los segmentos, tres, cuatro y cinco. Añádase que, las cooperativas del segmento uno y dos, se limitan en invertir en cooperativas del segmento tres, por el riesgo inherente, que obliga a aumentar la provisión, que repercute en el rendimiento financiero.

Se mantienen convenios mínimos con los centros educativos locales para mejorar la educación financiera de los niños que van a ser los próximos socios de la cooperativa.

“La Cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la LOEPS, y las prácticas de buen gobierno que constarán en un reglamento, cumplirá con los [...] principios universales del cooperativismo: 6) Cooperación entre cooperativas;” (EC 2022a, 5 art. 5).

Séptimo principio: Interés por la comunidad

“Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus miembros” (ACI 2017b ppio. 7).

La dirigencia de la cooperativa en sus políticas internas definirá la voluntad institucional de insertarse en los planes de desarrollo local, que marque la ruta del importante rol que están llamados a desempeñar como actores referentes de su comunidad.

a) Comunidad

En las comunidades donde se asientan las cooperativas, se generan varias acciones de apoyo al medio ambiente, entre las que podemos mencionar: limpieza de quebradas y la reforestación de estas zonas, en coordinación con el GAD, parroquial y la comunidad; instalación de recipientes para reciclar botellas; recolección de plástico residual de la producción agrícola y los envases de químicos y fertilizantes; estos residuos son tratados de forma técnica.

En los parques de sectores periféricos se ha colocado los Eco Tachos para recolectar la basura, debidamente identificados para desechos orgánicos e inorgánicos, en los que se incluye el identificativo de la cooperativa.

En los centros educativos de la localidad, se motiva a los niños y jóvenes sobre la importancia del manejo adecuado de los desechos sólidos.

En la oferta de productos financieros, se prohíbe entregar crédito para tala de árboles; desmonte de campos; entre otras; se simplifica los documentos para la entrega de crédito, que se exportan en PDF, se guardan en el servidor de archivos y se imprimen solo cuando se los requiere.

“La Constitución reconoce los siguientes principios ambientales: [...] 3) El Estado garantizará la participación activa y permanente de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades afectadas, [...] 4) En caso de duda [...] éstas se aplicarán en el sentido más favorable a la protección de la naturaleza” (EC 2008, 66 art. 395).

En materia de “incentivos por responsabilidad ambiental, el Estado incentivará a las personas y organizaciones sujetas a esta Ley, para que sus actividades se realicen conforme a los postulados del desarrollo sustentable establecidos en la Constitución y contribuyan a la conservación y manejo del patrimonio natural” (EC 2011 art. 141).

b) Empleados

Los empleados de las diferentes áreas que integran la cooperativa laboran en función del cumplimiento de metas en: captación, colocación, recuperación, requerimientos del organismo de control, entre otras.

El responsable de talento humano diseña el cronograma y define el presupuesto de capacitación anual, el personal se evalúa cada tres meses. Se incentiva al personal para que mejoren sus conocimientos, habilidades y destrezas y sigan una carrera profesional relacionada con las funciones que desempeñan; se implementa una política de preferencia y reconocimiento económico a los que concluyen la carrera profesional; además se mantiene procesos de capacitación continua.

La metodología para la contratación del personal se define en los procesos internos; para el adiestramiento de los nuevos empleados, se cuenta con el personal técnico, quién brinda su apoyo y el conocimiento teórico y práctico.

“La Cooperativa mantendrá obligatoriamente, sus archivos contables físicos, incluyendo los respaldos respectivos [...]. La documentación sobre los antecedentes laborales de los empleados [...] se mantendrá en archivo durante todo el tiempo que dure la relación laboral y hasta tres años después de terminada, [...]” (EC 2022a art. 41).

c) Grupos vulnerables

Los jóvenes registran una participación significativa en el gobierno y administración de las cooperativas como estrategia para capitalizar su deseo y compromiso de alcanzar las metas planteadas para cada período. Los jóvenes encajan efectivamente en la dinámica de la empresa y son los más relevantes y en su mayoría cumplen con el perfil requerido de la formación profesional para ser directivo de la COAC.

En el caso de las personas adultas, su experiencia, sabiduría, respeto y liderazgo, no se aprovecha en debida forma, bajo el supuesto del limitado empeño por estudiar y capacitarse, en todo caso, tienen la posibilidad de registrarse y participar en el proceso de selección con la posibilidad de formar parte del gobierno cooperativo con la aplicación del reglamento electoral.

“La cooperativa incentivará y promoverá la participación activa de sus socios jóvenes comprendidos entre los 18 y 30 años de edad, [...] en la integración de los órganos de gobierno, [...] así como, su participación en la formulación de proyectos e iniciativas que tiendan al mejoramiento institucional” (EC 2022a, 21).

3. Propuesta de un modelo de Gobierno para COAC

Para orientar esta propuesta, es pertinente delinear los rasgos generales del modelo de gobierno a implementarse en las COAC, con este propósito Chaves (2004, 27), presenta en contexto las funciones a cumplirse en una cooperativa, entre otras las siguientes: i) la asamblea general es el espacio democrático donde se gestiona y decide, ii) el socio participa en las asambleas y en la elección de los representantes, iii) el consejo de administración es el órgano representativo y de gestión, iv) los representantes deben responder ante los socios, v) las cooperativas con mejor pulso financiero pueden dotarse de un aparato ejecutivo robusto, orientado a mejorar la gestión y el componente económico.

A continuación, se presenta un modelo de buen gobierno aplicable para las COAC, que recoge los postulados de la legislación vigente de trascendencia y aplicación permanente, vinculados con los valores y principios de la EPS y del cooperativismo.

Tabla 9
Modelo de buen gobierno para COAC

Componentes	Iniciativas	Producto	Normativa
Administrativo	Adecuar la normativa interna: Estatuto Social; Reglamento Interno, Manual de Elecciones y Reglamento de Dietas.	Normativa interna actualizada.	ES art. 17 num. 1-11.
	Intensificar aplicación de las herramientas de gestión: Plan estratégico, POA y presupuesto.	Informe trimestral	ES art. 17 num. 5 art. 21 num. 12 art. 36 num. 3.
	Adecuar el manual de procesos internos y de contratación de bienes y servicios.	Reglamento actualizado.	ES art. 17 num. 6 art. 21 num. 11 art. 36 num. 11.
	Seguimiento a la gestión y cumplimiento normativo de las áreas operativas: Gerencia, Riesgos, Cumplimiento, Auditoría, Negocios.	Evaluación trimestral.	ES art.24 num. 2-10-13.
Operativo	Presentar las estructuras de información en plazos y formatos requeridos.	Informe mensual.	ES art. 24 num. 3.
	Seguimiento a las auditorías y exámenes especiales aplicados.	Informe trimestral.	ES art. 24 num. 5.
	Suministrar la información requerida según lo dispuesto en la legislación vigente.	Informe trimestral.	ES art. 36 num. 12
	Mantener un sistema de control interno que asegure una adecuada gestión institucional.	Evaluación semestral.	ES art. 36 num. 13.
Financiero	Informar a través de los canales disponibles los aspectos destacados de la gestión institucional.	Informe mensual.	ES art. 36 num. 4.
	Informar de los aspectos relevantes del componente financiero; indicadores de prudencia y solvencia financiera.	Informe trimestral.	ES art. 24 num. 7. ES art. 36 num. 4.
	Gestionar fuentes de financiamiento externo en condiciones favorables que se destinan a la gestión productiva.	Informe mensual.	ES art. 21 num. 1-3 ES art. 36 num. 2.
Social	Seguimiento al cumplimiento de los principios de la EPS, y los principios del cooperativismo.	Informe semestral	ES art. 21 num. 1 ES art. 5 pág. 5 LOEPS art. 4 pág. 3
	Implementación, seguimiento y evaluación del reglamento de Buen Gobierno, Balance Social y SARAS.	Levantar acta de CV.	Res. SEPS-2021-019. Res. JPRF-F-2022-048 Res. SARAS 2022-05-09
	Seguimiento a la gestión de las comisiones de Resolución de conflictos y de Educación.	Levantar acta de CV.	ES art. 31-32.
	Institucionalizar el programa de educación, capacitación y bienestar social.	Informe trimestral.	ES art.21 num. 18

Fuente y elaboración: El autor.

El modelo de buen gobierno, antes indicado se cimienta sobre los cuatro pilares que conforman la gestión institucional de las COAC, los componentes: administrativo, operativo, financiero y social, como lo determina el Estatuto Social (2022a art. 3) y (2022a art. 36 num. 4). El componente financiero se presenta como el más representativo

y el que sostiene los otros tres componentes, en este sentido, teniendo en cuenta las características de las cooperativas y las razones de su existencia, la gestión adecuada de los recursos existentes y la gestión financiera eficaz se vuelven inevitables.

En las COAC, el componente administrativo, se coordinará entre los órganos de: gobierno, rectoría y control, para desarrollar entre otras, las siguientes actividades: i) actualizar la normativa interna de uso permanente, ejercicio que de paso, permitirá afianzar los conocimientos sobre la legislación aplicable al sector cooperativo; ii) estandarización operacional, desarrollar, implementar y evaluar herramientas de gestión de la COAC, planes estratégicos, POA y presupuestos para administrar mejor los recursos de la empresa; iii) actualizaciones periódicas sobre procesos internos y contratos de bienes y servicios en función del ejercicio económico ; y, iv) realizar seguimiento y acompañamiento, trimestral en la gestión realizada y del cumplimiento normativo de todas las áreas operativas, priorizando: Gerencia, Riesgos, Cumplimiento, Auditoría, Negocios, entre las áreas más representativas.

El componente operativo, se lo trabajará en debida forma, bajo el liderazgo de Gerencia y las áreas operativas de la institución, entre otras las siguientes actividades: i) enviar a la SEPS, en los formatos y plazos establecidos, las estructuras de información generada; ii) seguimiento trimestral de los procesos de auditoría aplicados y de las recomendaciones presentadas, en coordinación con el responsable de cada hallazgo; iii) suministrar la información requerida, referente con la disposición normativa sobre transparencia de información; iv) apoyar el sistema de control interno para garantizar la adecuada gestión financiera de las cooperativas de acuerdo con la tendencia de la tecnología moderna de información y comunicación.

El componente financiero, dado el objeto social que cumplen las cooperativas, se constituye en la base que sostiene el resto de los componentes, cumplirá entre otras con las siguientes actividades: i) informar por medio de los canales disponibles, los aspectos relevantes de la gestión institucional, de forma mensual; ii) institucionalizar los resultados del área financiera y monitorear los indicadores de toma de decisiones, solidez y solvencia; y, iii) intensificar la gestión del pasivo en condiciones favorables, que se destine a la gestión productiva; y, diversificar las fuentes de fondeo locales, nacionales e internacionales con entidades públicas y privadas.

El componente financiero es interactivo, coherente y sostenible, y el buen gobierno debe ser una prioridad en la COAC, que se entiende como el conjunto de prácticas y valores relacionados con la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la

transparencia de la información. El componente financiero, por otro lado, enfatiza la gestión financiera eficaz y responsable.

La Tabla 9 muestra la propuesta del modelo de buen gobierno para COAC, el componente financiero se destaca por su representatividad y efectividad en la gestión de instituciones y en la observancia de la regulación financiera, en las áreas de revisión y evaluación de acuerdo con el siguiente detalle:

1. Informar periódicamente sobre la marcha del componente financiero, incluyendo: las herramientas de gestión POA y presupuesto; estados financieros, activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos; resultados financieros; proceso de contratación de bienes, servicios y del talento humano; recomendaciones de los exámenes de auditoría aplicados; y, la gestión y administración integral de riesgos.
2. Como se indicó, para tomar decisiones satisfactorias, las autoridades de regulación y control del sector cooperativo, monitorean continuamente los indicadores de solvencia y prudencia financiera como se describen en el COMF.
 - a) “**Requerimientos financieros de operación.** Las normas operativas y financieras de la JPRMF, y del COMF, así como las establecidas por dichas normas, deberán ser seguidas de manera consistente por las entidades que integran el SFN” (EC 2014 art. 188).
 - b) “**Liquidez.** Las entidades del SFN, deberán mantener los niveles suficientes de activos líquidos [...] en relación con sus obligaciones [...] determinados por la JPRMF, [...] 1. Liquidez inmediata; 2. Liquidez estructural; 3. Reservas de liquidez; 4. Liquidez doméstica; y, 5. Brechas de liquidez” (EC 2014 art. 189).
 - c) “**Solvencia y patrimonio técnico.** Las entidades del SFN, [...] sobre la base de los estados financieros consolidados [...] están obligados a mantener en todo tiempo, una relación entre su patrimonio técnico y la suma ponderada por riesgo [...] no inferior al nueve por ciento (9%)” (EC 2014 art. 190).
 “El patrimonio técnico se subdivide en patrimonio técnico primario y [...] secundario. El total del patrimonio técnico secundario estará limitado [...] a un máximo del 100% del total del patrimonio técnico primario” (EC 2014 art. 190).
 - d) “**Responsabilidad por la solvencia.** Los accionistas y socios de las entidades del SFN, responderán por la solvencia de la entidad hasta por el monto de sus acciones o participaciones [...] los vinculados y los funcionarios incursos en los actos determinados en el artículo 305” (EC 2014 art. 238).

- e) “**Indicadores financieros, liquidez, capital y patrimonio.** Las entidades del SFN, deberán cumplir [...] con [...] los indicadores financieros, liquidez, capital y patrimonio determinadas en este Código y [...] JPRMF, [...] adecuados al tamaño y complejidad de la entidad financiera” (EC 2014 art. 239).
3. Gestionar permanentemente las fuentes de financiamiento externo en condiciones favorables que se destinen a la gestión productiva y con base en las operaciones aprobadas por el COMF para las entidades financieras, entre otras: Operaciones activas; Operaciones pasivas; Operaciones contingentes; y, Servicios.
- “Las entidades del SFPS, podrán realizar las operaciones detalladas, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, en los términos de su autorización” (EC 2014 art. 194).
- a) **En operaciones activas**, revisar lo relacionado con la estructura de cartera, la cual se expresará con base en la misión institucional y el objeto social para el cual se crea la COAC, y si existen las condiciones, realizar inversiones priorizando el sector de la EPS, con base en la disponibilidad de recursos financieros como expresión de la cooperación institucional.
- b) **En operaciones pasivas**, administrar permanentemente: los depósitos a la vista, aplicando una política de promoción e incentivos que fomente la cultura del ahorro y aumente los certificados de aportación de la cooperativa; los depósitos a plazo fijo, se gestionen en contextos ventajosos (monto, plazo, tasa de interés), que permitan cubrir los compromisos adquiridos dentro del plazo estipulado; las obligaciones financieras, es la cuenta que más favorece la gestión productiva, debido a las condiciones favorables de su negociación, que se le encarga al CA.
- c) “**En operaciones contingentes**, principalmente la aceptación de obligaciones por cuenta de terceros, a través de títulos de crédito, garantías, fianzas y cualquier otro documento” (EC 2014 art. 194).
- d) “**En servicios**, de caja y tesorería; tarjetas de crédito; tarjetas de débito; tarjetas de pago; giros y transferencias; recibir y conservar mobiliario y equipos; operaciones con divisas; entre otros” (EC 2014 art. 194).

El componente social, priorizará entre otras las siguientes actividades: i) mantener un proceso integrado en la estructura organizativa general y establecido como una política institucional para garantizar el cumplimiento de los principios de EPS, y cooperativos; ii) intensificar la gestión y evaluación de la normativa interna sobre: Buen Gobierno, Balance Social y SARAS, vinculados directamente con los principios de la EPS, y del cooperativismo, delineado por el objeto social que desempeñan las COAC; iii)

seguimiento a la gestión y cumplimiento normativo de las comisiones especiales permanentes de Resolución de conflictos y de Educación; y, iv) institucionalización del “programa de educación, capacitación y bienestar social”, con presupuesto propio; un proceso clave para generar los cambios necesarios para fortalecer el sector cooperativo.

En líneas generales, la propuesta se orienta en dos grandes postulados: i) dependiendo del segmento en el que se ubique la cooperativa, procurar el cumplimiento de las normativas correspondientes: Constitución de Ecuador (2008); LOEPS, (2011); su Reglamento General (2012); COMF, (2014); Estatuto Social (2022a); Manuales y Reglamentos operativos requeridos por norma expresa. Además, las normas y reglamentos emitidos por los órganos de regulación y supervisión del sector cooperativo; y, ii) para las COAC, la legislación actual requiere la implementación adecuada de procesos sostenibles, incluida la educación, la capacitación y la formación del asociado, el uso de espacios y procesos de reunión internos, el trabajo en los principios cooperativos y de la EPS, con las partes interesadas, que contribuye a la consolidación del sector cooperativo.

Conclusiones

El sector cooperativo, según los datos informativos emitidos por la SEPS, al cierre del ejercicio fiscal 2022, decrece en 11%, en comparación con el año anterior y registra el cierre del 18% de las COAC, a nivel nacional. Liquidaciones que, a decir de la titular de la entidad de control, obedecen no solo a problemas financieros, sin embargo, es importante promover una buena gestión cooperativa porque la toma de decisiones voluntarias por parte del asociado o cuestiones que entren en conflicto con los objetivos propuestos están íntimamente relacionadas con el funcionamiento de estas empresas.

El presente estudio tiene como objetivo determinar las condiciones para alcanzar niveles favorables en la gestión cooperativa, el cumplimiento de la legislación vigente y los temas relacionados con la adopción de los valores y principios colaborativos, del movimiento cooperativo, correlación que se presenta como el enfoque central del trabajo realizado, concebido como un proceso en construcción y actualización permanente, es evidente que todavía se notan deficiencias en el sector cooperativo, especialmente en el sector natural de la EPS, los segmentos 3, 4 y 5.

Según resolución de la JPRMF, las COAC, se dividen en cinco segmentos: los segmentos 1 y 2 son cooperativas grandes, que se ven obligadas a priorizar el componente financiero y de alguna manera descuidan el componente social debido al intenso flujo y responsabilidades asumidas con las entidades de regulación y control del sector cooperativo; los segmentos 3 al 5 son cooperativas de menor tamaño, que se consideran el segmento natural de la EPS, dado que aún en la gestión institucional con mayor o menor intensidad incluyen los valores y principios cooperativos.

El análisis del gobierno cooperativo se presenta desde el enfoque cualitativo. La primera parte se centra en el contenido relevante de las fuentes primarias y secundarias para el desarrollo de cada capítulo. En la segunda parte, entrevistamos a cuatro representantes legales de COAC, del segmento tres en la provincia de Tungurahua.

En el trabajo de campo, la información se recopila a través de aplicaciones de entrevista, las que a criterio de expertos, involucra determinados sesgos, en virtud que los informantes se inclinarían por determinadas afirmaciones, independientemente de su contenido y en responder de tal forma que aparezca una luz favorable (Holbrook 2008) y (Yüksel 2017, 377).

Si bien el investigador mantiene una posición neutral con los entrevistados, podría darse una concepción positivista que afecten los resultados del estudio, aun cuando existen otros escenarios posibles (Aguinis y Solarino 2019).

Por esta razón, la investigación cualitativa se considera una forma de pensar más que una estrategia técnica, ya que constituye un estilo particular de investigación en términos de forma y concepto (Morse 2005, 287). También nos permite comprender un caso, darle importancia teórica, reconocer similitudes con otros casos, iluminar una idea y decir qué significa y qué hace ese pensamiento (Morse 2002, 875).

La gestión de las COAC, se divide en cuatro componentes: financiero, social, administrativo y operativo, según se define en el Estatuto Social (2022a art. 3, art. 36 num. 4), estos factores deberían acuñarse con los valores y principios cooperativos, para presentarse como una empresa social, que pregona y práctica estos postulados filosóficos como la principal característica que las distingue de las empresas de capital.

Al comparar la teoría con la práctica, sobre la gestión de las COAC, Cruz y Cárdenas (2018, 6–8), concluyen que las buenas intenciones no sostienen las ineficientes y falsas cooperativas, si estas no se respaldan de una sólida base social, pues aún en cooperativas que implementan los principios cooperativos se presentan ciertas deficiencias en el cumplimiento de sus metas.

Las condiciones para incorporar un directivo o al representante legal están definidas en la normativa vigente: (EC 2012 art. 41-45-94-95) y (EC 2022a art. 25) respectivamente; y, según el segmento donde se ubique la cooperativa los miembros del directorio y Gerencia, certificarán formación y capacitación en áreas relevantes para el trabajo a realizar; las reglas de selección definen los requisitos y mecanismos para asegurar la participación de todos los asociados.

El nivel directivo, rectoría y fiscalización son ejemplos técnicos de mando y control en la gestión integral de las COAC, pero en ambos casos se presentan dificultades en su conformación, dado que la selección de los integrantes para estos importantes cargos no es la más viable, optándose por cumplir este proceso bajo el paraguas del principio de participación democrática para la designación de los nuevos directivos, pero que en la práctica, no obedecen a los criterios competentes emitidos por la entidad de control del sector cooperativo.

Se presenta como una constante, que los requisitos para la designación del gerente se cumplen en debida forma, no así para la dirigencia, donde se presentan ciertas dificultades para su conformación, debiendo suplirse esta falencia, con una selección

poco estratégica de sus miembros, que provoca ciertos incumplimientos de las funciones asignadas y un estado pasivo en la gestión de la dirigencia. En este sentido, es útil observar el proceso de restauración del liderazgo en la política institucional.

La acostumbrada práctica, para seleccionar la dirigencia de las COAC, acarrea deficiencias en el cumplimiento de las funciones encomendadas, otro aspecto importante del que se da cuenta, son los procesos legales en curso de dirigentes conocidos del sector, relacionados con el delito de “peculado” situación peligrosa, que ocasiona la merma en la participación de los nuevos dirigentes. Para suplir de cierta forma, esta debilidad, Gerencia y las áreas operativas se constituyen en el equipo técnico de apoyo de la dirigencia.

Los valores y principios rectores para el sector cooperativo, los define la ACI Américas, y se acopian en el Estatuto Social (2022a art. 5), y se complementan con los principios establecidos en la LOEPS, (2011 art. 4), que a decir de Souza (2004, 252), se constituyen en un objetivo moral, que nace de la propia naturaleza de las cooperativas, desarrolla un objeto social específico y establece diversas conexiones con los stakeholders, que promueve la sostenibilidad institucional.

El cumplimiento y aplicación de los principios de la EPS, y del cooperativismo se atribuyen al órgano rector de acuerdo al Estatuto Social (2022a art. 21 num. 1). En lo relevante, sobre esta función, se manifiesta que los principios de: “adhesión voluntaria y abierta; control democrático; participación económica; y, autonomía e independencia”, se los implementa con mayor o menor intensidad, dado que están relacionados estrechamente, con el quehacer institucional y con el objeto social para el que se crea la COAC.

Dos condiciones son necesarias para la aplicación del principio de educación, formación e información: i) contar con el “programa de educación, capacitación y bienestar social” con su respectivo presupuesto y ii) conformar la comisión permanente de educación (EC 2022a art. 21-32 num. 18).

Se destacan los esfuerzos por cumplir la resolución sobre: Educación Financiera (2020), pero también se presenta que, la Educación Cooperativa ha pasado a segundo plano y en ciertas instituciones, se lista como un mero requisito, para el ingreso de nuevos socios. Si bien, ante la entidad de control se presentan los justificativos solicitados; a lo interno las organizaciones han logrado un progreso limitado.

El programa de “educación, formación y capacitación” de las COAC, no se diseña de acuerdo con la real necesidad, debidamente estructurado para todas las áreas que la

conforman; en su reemplazo se gestionan determinados talleres de capacitación para ciertas áreas, para solventar las urgencias con temas de actualidad, exigidos por la entidad de control SEPS; actualmente, es posible asistir a cursos ofrecidos por organismos estatales y privados en todo el país.

En este contexto, se recomienda promover la educación cooperativa a través de políticas internas coherentes que faciliten la gestión financiera y el logro de los objetivos propuestos, con este propósito el órgano rector, conformará las comisiones permanentes de “Resolución de Conflictos y de Educación”, para los casos en que se requiera apoyo en los ámbitos de aplicación de los correspondientes códigos de convivencia entre socios y en la ejecución de programas cooperativos de formación.

La provincia de Tungurahua se caracteriza por tener la mayor cantidad de COAC del país, pero a la fecha no existen convenios de cooperación en este sector, asimismo, a pesar del esfuerzo desde el sector privado, por apoyar y organizar al sector cooperativo, no se ha logrado constituir una red de integración de entidades financieras, representativa del segmento natural de la EPS.

El principio de solidaridad, como característica de las COAC, objeto de estudio no se presenta, por el contrario, su desempeño se asemeja al de cualquier Banco tradicional, que se orienta por la teoría del capital y no por valores y principios intrínsecos en los asociados de una empresa cooperativa.

Sobre el principio de cuidado de la comunidad, se destaca la puntual cooperación entre los actores públicos locales para actividades que beneficien el medio ambiente: reforestación de zonas de interés social, colaboración para la administración eficiente de desechos sólidos. Asimismo, a lo interno de las COAC, se emprende acciones concretas como: la simplificación de los documentos impresos para los trámites que realizan los asociados, reciclaje y reutilización del papel, cartón y plástico, entre otras.

Estas acciones contribuyen al cuidado del medio ambiente pero aún, se desarrollan como iniciativas personales; para la sostenibilidad de este principio, se recomienda: consensuar los propios objetivos sociales, los desarrollados por los actores locales, que permitan crear sinérgias institucionales, formalizados mediante la firma de diversos convenios de cooperación. En definitiva, que el componente social, se posea como una propuesta institucional y no como un aspecto complementario.

El representante legal de las COAC, juega un rol trascendental en el cumplimiento de los postulados filosóficos y en la gestión integral, pues de su liderazgo y visión institucional que ponga en marcha, dependerán los resultados alcanzados y la

sostenibilidad institucional futura, con este propósito se prioriza el pilar financiero, como el componente más relevante y factor de éxito en la gestión institucional; sumado a esto, el intenso flujo y la responsabilidad del cargo, presionan para que se de prevalencia al aspecto financiero y de cierta forma se rezaguen los componentes: administrativo, operativo y social.

Las COAC, acatarán obligatoriamente las disposiciones normativas, de las entidades de regulación y control, exigencias que requieren la participación de los órganos de gobierno, administración y el liderazgo de gerencia y las áreas operativas, que con este propósito se constituyen en el equipo técnico de apoyo; las exigencias aumentan significativamente al escalar de segmento, debiendo destinarse mayor cantidad de recursos: humanos, tecnológicos, financieros, entre otros; lo que repercute en su rendimiento general al final del periodo.

La resolución, sobre Buen Gobierno Cooperativo (2021d), tiene como propósito, la construcción del marco normativo y el establecimiento de reglas claras con los stakeholders, e incluirán los principios de la EPS, y otros principios relacionados con la gestión para el logro de objetivos, como la ética, la transparencia de la información, la rendición de cuentas y el trato igualitario de los socios, objetivos y políticas institucionales, esta información se consignará en las herramientas de gestión: Plan Estratégico, POA y Presupuesto.

La resolución mencionada en el párrafo anterior coincide gratamente con la presente investigación, esto nos permite aprovechar: i) desarrollar conjuntamente las fases de implementación y evaluación, las herramientas de gobernanza y las definiciones de gobierno cooperativo y ii) abrir la posibilidad de obtener un certificado internacional de buenas prácticas de gestión, para el acceso a nuevos mercados financieros nacionales e internacionales.

El Balance Social para las COAC (2022c), ya cuenta con una norma específica, esta resolución, dispone que al presentar los informes de gestión ante la SEPS, se muestre la aceptación y progreso en la adopción de los principios y objetivos sociales; mantener la identidad cooperativa; desarrollo social y comunitario; impacto en el medio ambiente, la educación y la cultura; esto se aplica a todos los segmentos cooperativos y se anunciarán al final del año fiscal.

Las directrices del Balance Social se incluyen para fortalecer los componentes sociales, este documento incluirá aspectos como: la metodología, indicadores sociales, medios de envío, plazo; y, responsabilidades de los involucrados, por tanto, se requerirán

importantes recursos materiales y humanos para asimilar los principios colaborativos, ratificando la identidad cooperativa en beneficio del asociado.

El estudio presenta varios modelos de gobierno corporativo, diseñados y con enfoque para empresas de capital, entre los que se incluye el modelo diseñado por Altamirano (2020, 15), instrumento validado, que concluye, que el gobierno corporativo en las COAC, de Ecuador, puede medirse adecuadamente, por los principios emitidos por la ACI, con 22 lineamientos y 208 recomendaciones.

Para las COAC, la existencia de modelos de buen gobierno específicos para el sector cooperativo y sus prácticas de buen gobierno, mejoraría la gestión integral, sin embargo, el modelo que se menciona en el presente estudio, no se ha dado a conocer en debida forma, sobre los beneficios de su implementación y posterior masificación en el sector cooperativo; por lo tanto, persisten las deficiencias en la forma de gobernar estas empresas; la recomendación en este caso es promover y difundir los beneficios de esta herramienta entre las cooperativas interesadas en mejorar su gobernanza.

Al final, los resultados esperados de la gestión del Buen Gobierno de las COAC, dependen de la observancia permanente, de lo establecido en la legislación aplicable al sector cooperativo, si bien presenta amplio desarrollo, conviene priorizar los artículos relevantes para su estudio y aplicación, sobre esta base se adhieren transversalmente y se integran los principios de EPS, y del cooperativismo, en los reglamentos de: Balance Social y Buen Gobierno, herramientas de apoyo en las buenas prácticas de gobierno que deberán interiorizarse e incorporarse a la brevedad posible en la gestión institucional.

Lista de Referencias

- ACI. 2017a. “Cooperativas de las Américas - Criterios de certificación”. Institucional. ICA. 2017. <https://www.aciamericas.coop/Criterios-de-certificacion>.
- . 2017b. “Identidad cooperativa: nuestros principios y valores”. Institucional. ICA. 2017. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>.
- Aguinis, Herman, y Ángel Solarino. 2019. “Transparency and Replicability in Qualitative Research: The Case of Interviews with Elite Informants”. *Strategic Management Journal*, n° 40 (abril): 1291–1315. <https://doi.org/10.1002/smj.3015>.
- Altamirano, Aníbal. 2020. “Los principios cooperativos como instrumento de medición del gobierno corporativo”. *Cuadernos del CIMBAGE*, n° 22: 1–21.
- Altamirano, Aníbal, Juanita García, y Tamia Checa. 2018. “Principios de la OCDE, como instrumento de medición de gobierno corporativo en las cooperativas”. *COODES Cooperativismo y Desarrollo* 6 (2): 141–58.
- Armas, Víctor. 2019. “Propuesta de mejora para el control y supervisión del SFPS con un enfoque basado en Buen Gobierno Cooperativo y Gestión de Riesgos.” Tesis de maestría, Quito: Tecnológica Indoamérica. <http://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/1288>.
- Azuero, Ángel. 2019. “Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación”. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía* 4 (8): 110–27.
- Bustamante, Josefina. 2017. “El aprendizaje cooperativo: Una competencia imprescindible”. *Educación Superior* 2 (1): 25–36.
- Cardoso, Geovanny Cardoso. 2019. “La economía popular y solidaria en Ecuador: fusión y liquidación de las cooperativas”. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, n° 6: 186–99.
- Chaves, Rafael. 2004. “Gobierno y democracia en la economía social”. *Mediterráneo Económico*, n° 6: 35–52.
- Chitarroni, Ana. 2013. “Responsabilidad Social Empresaria: ¿Una traslación de los principios cooperativos al ámbito de las empresas comerciales?” *Enfoques* 25 (1): 39–64.

- Coraggio, José. 2013. *Fundamentos de Economía Social y Solidaria*. 20. Quito: IAEN. www.iaen.edu.ec.
- Cruz, Jesús, y Francisco Cárdenas. 2018. “Principios cooperativos en conflicto”. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina* 6 (3). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552359949019>.
- EC. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449. www.seps.gob.ec.
- . 2011. *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial 444. www.seps.gob.ec.
- . 2012. *Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial 648. www.seps.gob.ec.
- . 2014. *Código Orgánico Monetario Financiero*. Registro Oficial 332. www.seps.gob.ec.
- . 2022a. *Estatuto Social*. Disposición Transitoria Primera de la LOEPS. www.seps.gob.ec.
- EC, SEPS. 2017. *Resolución No. 363-2017-F: Regulación de Asambleas Generales o Juntas Generales y elecciones de Representantes de los consejos de administración y vigilancia de las COAC, y Asociaciones Mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda*. 8 de mayo. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/363-2017-F.pdf>.
- . 2020. *Resolución No. SEPS-IGT-IGS-INFMR-INGINT-IGJ-2020-0153: Norma de control sobre los principios y lineamientos de educación financiera*. 12 de mayo. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/SEPS-IGT-IGS-INFMR-INGINT-IGJ-2020-0153.pdf>.
- . 2021a. “Modelo de Supervisión de la SEPS”. Institucional. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. 2021. www.seps.gob.ec.
- . 2021b. “Rendición de Cuentas 2021”. Institucional. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. 2021. www.seps.gob.ec.
- . 2021c. *Resolución No. 645-2021-F: Norma para determinar el capital Social mínimo de las Cooperativas de ahorro y crédito*. 30 de enero. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/645-2021-F.pdf>.
- . 2021d. *Resolución No. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019: Norma de control de Buen Gobierno, Ética y comportamiento para las COAC, Cajas Centrales y Asociaciones Mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda*. 1 de

- diciembre. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019.pdf>.
- . 2022b. “Monitoreo de los principales indicadores monetarios y financieros de la economía ecuatoriana”. Institucional. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. 2022.
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Monitoreo.htm>.
- . 2022c. *Resolución No. JPRF-F-2022-048: Norma de Balance Social para Cooperativas de ahorro y crédito y Asociaciones Mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda. 15 de diciembre*. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/JPRF-F-2022-048.pdf>.
- . 22. “Data SEPS”. Institucional. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. 22. www.seps.gob.ec.
- Ganga, Francisco, y José Vera. 2008. “El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos”. *Cuadernos de Administración* 21 (35): 93–126.
- GIF. 2016. “Elaboración de manual de procesos de gobernanza para instituciones que trabajan en inclusión financiera. Base teórica y Manual de Gobernanza.” www.consultants-icc.com.
- Holbrook, Allyson. 2008. *Encyclopedia of Survey Research Methods*. Editado por Paul Lavrakas. SAGE Publications.
- Jansen, Harrie. 2013. “La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social”. *Paradigmas: Una Revista Disciplinar de Investigación* 5 (1): 39–72.
- Mariño, Manuel. 2014. “Importancia del Buen Gobierno Cooperativo”. *Serie Estudios sobre Economía Popular y Solidaria Contextos de la “Otra Economía”*, 102–26.
- Martínez, Carolina. 2012. “El Muestreo en la Investigación Cualitativa, Principios Básicos y algunas Controversias”. *Ciencia y Salud Colectiva* 17: 613–19.
<https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>.
- Mendizábal, Nora. 2006. “Los Componentes del Diseño Flexible en la Investigación Cualitativa”. En *Estrategias de investigación cualitativa.*, 65–103. Barcelona: Gedisa Ed.
- Morse, Janice. 2002. “Intuitive Inquiry”. *Qualitative Health Research*, n° 12: 875.
- . 2005. “Fostering qualitative research”. *Qualitative Health Research* 5 (15): 287–88.

- . 2015. “Data Were Saturated”. *Qualitative Health Research* 25 (5): 587–88.
<https://doi.org/10.1177/1049732315576699>.
- Naranjo, Carlos. 2014. “Serie Estudios sobre Economía Popular y Solidaria Contextos de la Otra Economía”. *SEPS*, 83–102.
- Olcese, Aldo. 2005. *Teoría y práctica del buen gobierno corporativo*. Madrid: M. Pons, ed. jurídicas y sociales.
- Otzen, Tamara, y Carlos Manterola. 2017. “Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio”. *International Journal of Morphology* 35 (1): 227–32.
<https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>.
- Proyecto GIF. 2016. “Manual de Gobernanza e Inclusión Financiera. Versión Definitiva.”
www.consultants-icc.com.
- Puentes, Raquel, María Velasco, y Juan Vilar. 2009. “El Buen Gobierno Corporativo en las Sociedades Cooperativas.” *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, n° 98: 118–40.
- Salazar, Laura. 2010. “¿Cómo Funciona el Gobierno Cooperativo en las Cooperativas de Villavicencio?” *Revista Cooperativismo y Desarrollo* 18 (97): 126–38.
- Shultz, Susan F. 2004. “La transparencia en el Consejo de Administración”. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, n° 59: 4–11.
- Souza, José Eduardo. 2004. “El buen gobierno de las Sociedades Cooperativas y la gestión bajo los valores del Cooperativismo: una reseña didáctica”. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, n° 38: 249–54.
<https://doi.org/10.18543/baidc-38-2004pp249-254>.
- Tonello, José. 2017. “Cooperativismo y Finanzas Populares como estrategias de desarrollo”. Resumen. Quito.
- . 2020. “Experiencias sobre el Desarrollo Comunitario”. Resumen. Quito.
- Urbano, Paula. 2016. “Análisis de datos cualitativos”. *Fedumar Pedagogía y Educación* 3 (1): 113–26.
- Vasilachis, Irene. 2006. “La investigación cualitativa.” En *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa Ed.
- Yüksel, Atila. 2017. “A Critique of ‘Response Bias’ in the Tourism, Travel and Hospitality Research”. *Tourism Management* 59 (abril): 376–84.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.003>.

Anexos

Anexo 1 : Guía de entrevista

<https://docs.google.com/document/d/15gMEhV-AMVHZPqqGgiFb01WkNzGQyRtC/edit?usp=sharing&oid=107783624737081704663&rtpof=true&sd=true>

Anexo 2: Sistematización de entrevistas

<https://docs.google.com/document/d/1BN7bY560-zYWskwPtLc8RHDzpMwc5UO/edit?usp=sharing&oid=107783624737081704663&rtpof=true&sd=true>