



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES DE LA
ECONOMIA SOCIAL Y SOLIDARIA**

TEMA

**ESTRATEGIAS PARA UN MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO EN LA
COOPERATIVA DE TRANSPORTE TRANS MAGDALENA**

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister

Autor(a): Ing. Johana Belén Torres Santamaría

Tutor: Mgs. Mauricio Quiroga

AMBATO – ECUADOR

2020

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR

Yo, Johana Belén Torres Santamaría, declaro ser autora del Trabajo de Investigación con el nombre “ESTRATEGIAS PARA UN MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE TRANS MAGDALENA”, como requisito para optar al grado de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía social y Solidaria y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

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

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 11 días del mes de abril de 2022, firmo conforme:

Autor: Johana Belén Torres Santamaría



Firma: ...|.....

Número de Cédula: 1713915302

Dirección: Cotopaxi, Latacunga, Locoá

Correo Electrónico: churitos1890@outlook.com

Teléfono: 0983306689

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “ESTRATEGIAS PARA UN MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE TRANS MAGDALENA”, presentado por JOHANA BELÉN TORRES SANTAMARÍA, para optar por el título MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA,

CERTIFICO

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

Ambato, 11 abril 2022



Firmado electrónicamente por:
**MAURICIO
SANTIAGO
QUIROGA LÓPEZ**

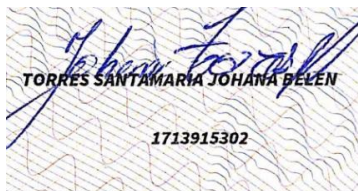
.....
Ing. Mauricio Quiroga López. Mgs.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, 11 abril 2022



.....
Johana Belén Torres Santamaría

C.I 1713915302

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el tema: “ESTRATEGIAS PARA UN MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE TRANS MAGDALENA”, previo a la obtención del Título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 11 abril 2022

.....

Ing. Peñaherrera Melo Jacqueline Marisol. PhD.

Presidenta del Tribunal



.....

Ing. Morales Molina Tania. Mgs.

Examinadora



Firmado electrónicamente por:
**MAURICIO
SANTIAGO
QUIROGA LÓPEZ**

.....

Ing. Quiroga López Mauricio Santiago. Mgs

Tutor

DEDICATORIA

A mis queridos padres que siempre han estado incondicionalmente apoyándome y alentándome para que esta meta se pueda cumplir.

A mi madre: amorosa, abnegada, la mayor de las bendiciones en mi vida.

A mis hijas amadas que este triunfo es por ellas para un mejor porvenir.

A Samuel que ha sido un apoyo incondicional en todo este tiempo.

A la familia grande donde tuve la inmensa fortuna de nacer y sé que esta alegría que invade mi alma es alegría para ellos también.

Johana Torres

AGRADECIMIENTO

Debo agradecer a mi director Phd. Oscar Montero quien con sus conocimientos nos ayudó para terminar esta investigación, y todo lo que nos enseñó para nuestro desempeño.

A mi coordinadora de maestría Ing. Yaqueline Peñaherrera quien con su ayuda y dedicación este trabajo es posible y culminado.

A Dios, por los dones con los cuales me bendijo el principal que me dio, a dos padres y una madre que siempre me han apoyado, me siento muy afortunada.

A mis padres por su comprensión, ayuda y aliento incondicional que hicieron que nunca pierda la confianza en mí misma.

A todos los docentes que cruzaron en esta etapa de posgrado y dejaron en mis conocimientos, los cuales voy a poner en práctica en mi vida profesional.

Que Dios les colme de bendiciones y éxitos por el apoyo que me han brindado.

Johana Torres

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE FIGURA	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRAC	xiv
INTRODUCCIÓN	1
Importancia y actualidad	1
Planteamiento del problema	10
Justificación	14
Objetivos	15
CAPITULO I	16
MARCO TEÓRICO	16
Antecedentes de la investigación	16
Concepciones teóricas del objeto de estudio	20
CAPITULO II	47
DESARROLLO METODOLÓGICO	47
Paradigma y tipo de investigación	47
Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos	49
Procedimiento de recolección de la información	51
Resultados del diagnóstico de la situación actual	58
CAPÍTULO III	74
PRODUCTO	74
Propuesta de solución	74

Elementos que la conforman la propuesta.....	74
Explicación de cómo la propuesta contribuye a solucionar las insuficiencias identificadas en el diagnóstico	74
Premisas para su implementación.....	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
Conclusiones.....	57
Recomendaciones	57
MATERIALES DE REFERENCIA	59
Bibliografía.....	59
Anexos	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Elementos contentivos de la economía solidaria.....	23
Tabla 2 Formas de organización de la economía popular y solidaria: sector no financiero.	25
Tabla 3 Formas de organización de la economía popular y solidaria: sector financiero.....	26
Tabla 4 Principios del cooperativismo	30
Tabla 5 Valores del cooperativismo	31
Tabla 6 Definición de gobierno corporativo.....	35
Tabla 7 Definiciones del gobierno cooperativo.....	42
Tabla 8 Operacionzalización de variables	51
Tabla 9 Matriz de validez de juicio de experto	55
Tabla 10 Escala de rango de validez y confiabilidad	56
Tabla 11 Criterios de valoración	57
Tabla 12 Nivel de calificación de las prácticas del buen gobierno corporativo.....	57
Tabla 13 Matriz de frecuencia.....	58
Tabla 14 Transparencia de la información	60
Tabla 15 Equilibrio de intereses	62
Tabla 16 Delimitaciones de roles	63
Tabla 17 Valoración de las buenas prácticas del gobierno corporativo respecto a la gobernanza.....	64
Tabla 18 Plan estratégico.....	65
Tabla 19 Valores cooperativos	66
Tabla 20 Sistema de evaluación	67
Tabla 21 Valoración de las buenas prácticas del gobierno corporativo respecto a la gestión administrativa	68
Tabla 22 Satisfacción de los socios	69
Tabla 23 Contribución social.....	70
Tabla 24 Valoración de las buenas prácticas del gobierno corporativo respecto a la gestión administrativa	71
Tabla 25 Valoración de las buenas prácticas del gobierno corporativo	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Transparencia de la información	61
Gráfico 2 Equilibrio de intereses	62
Gráfico 3 Delimitación de roles.....	63
Gráfico 4 Plan estratégico.....	65
Gráfico 5 Plan estratégico.....	67
Gráfico 6 Sistema de evaluación	68
Gráfico 7 Satisfacción de los socios	70
Gráfico 8 Contribución social.....	71
Gráfico 9 Valoración de las buenas prácticas del gobierno corporativo	73
Gráfico 10 Evaluación de la gestión corporativa.....	84

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 Matriz FODA	12
Figura 2 Árbol problema	14
Figura 3 Dimensiones del gobierno cooperativo	43
Figura 4 Estrategia corporativa.....	77
Figura 5 Principios cooperativos y de buen gobierno en la cooperativa TRANS MAGDALENA	78
Figura 6 Organización participativa de la cooperativa TRANS MAGDALENA	79
Figura 7 Estrategia para desarrollar el propósito compartido de la cooperativa TRANS MAGDALENA	81

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

TEMA: ESTRATEGIAS PARA UN MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE TRANS MAGDALENA

AUTORA:

TUTOR:

RESUMEN EJECUTIVO

Las cooperativas son consideradas empresas de propiedad conjunta, democráticamente administradas, las cuales se encuentran potenciadas por los principios cooperativos de sus socios. A su vez, la arquitectura de gobernanza es ejercida mediante el derecho de control del socio sobre las funciones de la organización, lo cual constituye el núcleo de la gobernanza cooperativista. En este contexto, las prácticas del buen gobierno corporativo en las cooperativas tienen como objetivo asegurar el adecuado equilibrio entre los órganos sociales de las cooperativas, lo que a su vez se expresa en un modelo de gestión corporativo. En tal sentido, la presente investigación tiene como objetivo elaborar un modelo de gestión basado en los principios cooperativos y en las buenas prácticas del gobierno corporativo en la cooperativa de transporte TRANS MAGDALENA, con el fin de lograr el fortalecimiento institucional, así como el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. El abordaje metodológico es de tipo cuantitativo-cualitativo, partiendo de un nivel descriptivo y un diseño de campo. La población está conformada por los socios de la cooperativa, para lo cual se escogió una muestra de tipo probabilística a la se le aplicó una encuesta a través de un instrumento diseñado para tal fin, donde se recoge la opinión de los socios sobre el ejercicio de las practicas del buen gobierno en la cooperativa. Los resultados muestran, en términos generales, un grado de insatisfacción de los socios con el gobierno de la cooperativa, por lo que recomienda la implantación de estrategias para un modelo de gestión corporativo. Por ello, partiendo de la reflexión teórica sobre los principios cooperativistas y los del buen gobierno corporativo, se plantea una propuesta para la gestión de la organización que parte de una estrategia basada en los principios cooperativistas como elemento transversal de la gestión.

Descriptor: Gobernanza, principios cooperativistas, gobierno corporativo, modelo de gestión

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

TEMA: STRATEGIES FOR A CORPORATE MANAGEMENT MODEL IN THE
TRANS MAGDALENA TRANSPORTATION COOPERATIVE

AUTORA:

TUTOR:

ABSTRAC

Cooperatives are considered jointly owned, democratically managed companies, which are enhanced by the cooperative principles of their members. In turn, the governance architecture is exercised through the right of control of the partner over the functions of the organization, which constitutes the core of cooperative governance. In this context, the practices of good corporate governance in cooperatives aim to ensure the proper balance between the social bodies of cooperatives, which in turn is expressed in a corporate management model. In this regard, this research aims to develop a management model based on cooperative principles and good corporate governance practices in the TRANS MAGDALENA transport cooperative, in order to achieve institutional strengthening, as well as compliance with organizational objectives and goals. The methodological approach is quantitative- qualitative based on a descriptive level and a field design. The population is made up of the members of the cooperative, for which a sample of probabilistic type was chosen to which a survey was applied through an instrument designed for this purpose where the opinion of the members on the exercise of the Good governance practices in the cooperative. The results show, in general terms, a degree of dissatisfaction of the members with the government of the cooperative, so it recommends the implementation of strategies for a corporate management model. Therefore, based on the theoretical reflection on cooperative principles and those of good corporate governance, a proposal for the management of the organization is proposed, based on a strategy based on cooperative principles as a cross-cutting element of management

Keywords: Governance, cooperative principles, corporate governance, management model

INTRODUCCIÓN

Importancia y actualidad

La presente investigación se inscribe dentro de la línea de investigación Asociatividad y Productividad, en la sub línea Productividad de lo Social y Solidario, pues se propone un modelo de gestión basado en los principios y valores del cooperativismo y en las buenas prácticas del gobierno corporativo para el sector transporte, concretamente para la cooperativa TRANS MAGDALENA de la ciudad de Latacunga, , vinculada a la Economía Popular y Solidaria y sujeta a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, con el fin de introducir mejoras en su sistema de gestión.

Las cooperativas de transporte surgen como resultados de emprendimientos colectivos y como un instrumento de participación democrática en el marco de la Economía Popular y Solidaria (EPS) que busca potenciar los procesos de producción, consumo y servicio apoyándose en la solidaridad, reciprocidad, posesionando al hombre como fin de la actividad. En este contexto, la noción de gobierno corporativo en la actualidad, tiene tanta importancia en iniciativas empresariales de capital societario como de aquellas organizaciones del sector solidario, tales como las cooperativas.

El gobierno corporativo es entendido como un “conjunto de prácticas que una empresa, pública o privada cotizada o no, adopta, implementa y ejecuta, lo cual le permite conectar de forma eficiente el conjunto de intereses dispersos y generalmente contrastado” (Sperber, 2008, pág. 12). Por otro lado, el gobierno corporativo se entiende como una manera de administrar una empresa y la forma como actúan sus dirigentes antes los distintos escenarios que se presenta en el ámbito gerencial. Al respecto la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2016) lo define:

El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la

estructura a través de la que se fija los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño (pág. 34).

La organización cooperativa no escapa a estos principios, pues dentro de su doble papel, económico/productivo y humano/social, debe garantizar la sostenibilidad de la organización a través de la sostenibilidad de sus asociados. En este sentido, el cooperativismo promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes, para construir una empresa en la que todos tienen igualdad de derechos y en las que el beneficio obtenido se reparte entre sus asociados según el trabajo que aporta cada uno de sus miembros. (Fernández, 2006).

Si bien, las cooperativas se enfocan en lo humano social, esto sólo es posible en la medida que estas organizaciones sean eficientes económicamente, es decir, deben garantizar su permanencia, mediante estrategias de gestión y desempeño que les permita satisfacer las necesidades del entorno competitivo en las que funcionan, cumpliendo con las exigencias sociales, culturales, políticas y económicas, que puedan ser proyectadas en el tiempo para que sean más productivas.

Por otro lado, en el Ecuador, la Economía Popular y Solidaria (EPS), se orienta hacia un proyecto nacional desarrollando los sectores sociales de la economía, es decir comunidades, cooperativas, empresas sociales, asociaciones de pequeños productores, sindicatos, organizaciones de consumidores, entre otros, partiendo de la revalorización de la economía del trabajo, reconociendo que toda persona tiene capacidad de trabajar.

Además, Ecuador, es uno de los países latinoamericanos que establece que “el sistema económico es popular y solidario [...]. Propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado [...] y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir” (Asamblea Nacional, 2008, art. 183). Asimismo, se contempla a la economía popular y solidaria como potenciador de los procesos productivos, comercialización, consumo y servicios apoyándose en la solidaridad y reciprocidad.

En este sentido, el Estado ha dirigido su economía muy fuertemente hacia este sector, tratando de dotarlo de factores de producción y construyendo relaciones en producción, distribución, consumo y financiamiento basados en principios fundamentales, valores y características que sustentan esta actividad. Entre las características señaladas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2012) se tiene:

- La búsqueda de la satisfacción en común de las necesidades de sus integrantes, especialmente las básicas de autoempleo y subsistencia.
- Su compromiso con la comunidad, el desarrollo territorial y la naturaleza.
- La ausencia de fin de lucro en la relación con sus miembros.
- La no discriminación, ni concesión de privilegios a ninguno de sus miembros.
- La autogestión democrática y participativa, el autocontrol y la autoresponsabilidad.
- La prevalencia del trabajo sobre el capital, de los intereses colectivos por encima de los individuales y de las relaciones de reciprocidad y cooperación, sobre el egoísmo y la competencia.

Las organizaciones de económica que surgen en este marco, se encuentran reguladas por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS, 2012). Concretamente en el capítulo quinto de dicha Ley se hace referencia a las organizaciones económicas del sector cooperativo:

Art.-34 Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad.

Desde esta perspectiva, el cooperativismo genera alianzas enfocadas a dar solución a problemas de las comunidades, identificando los objetivos a alcanzar y los recursos humanos que se pueden potenciar, ya que son agentes de desarrollo económico y social presentes en todos los sectores.

De igual manera, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS, 2012), define a las cooperativas de transporte:

Art.- 62 Son cooperativas de transportes las constituidas para prestar, en común, el servicio de transportes de personas o bienes, por vía terrestre, fluvial o marítima, autoabasteciéndose de vehículos, embarcaciones, repuestos, combustibles, accesorios y el mantenimiento de las unidades de transporte.

La estructura interna de las cooperativas lo establece la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, para el control, administración y ejecución de actividades mediante: la Asamblea General, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia, Gerencia y Comisiones Especiales.

Ahora bien, el transporte constituye una actividad económica que viene experimentando un extraordinario desarrollo y su importancia es mucho mayor si se considera el papel que desempeña para otros sectores de la economía. De manera, que un sector de transporte eficiente constituye un objetivo de políticas públicas de primer orden en la medida en que garantiza al desarrollo social y económico del país.

En este contexto, de acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017), existen 8.159 organizaciones en el sector económico no financiero que forman parte de la EPS, de las cuales el 51% pertenece al sector transporte, convirtiéndose en el segundo servicio impulsado por la economía popular y solidaria. Su forma de organización es a través de cooperativas cuyo sector económico es el que genera más empleo y el que mayor integra la economía popular y solidaria. Su carácter cooperativista les permite un tipo de organización compuesto por socios que a su vez son propietarios.

De esta manera, es importante identificar los elementos relacionados a los principios y buenas prácticas del gobierno corporativo necesarios para establecer un modelo de gestión que permita el logro de los objetivos sociales y económicos preceptuados en la filosofía cooperativista. Estos principios que guían las buenas prácticas del gobierno corporativo hacen referencia al derecho y trato equitativo de los socios, composición del órgano administrativo, sistema integral de control, transparencia e información financiera y no

financiera. De manera que las buenas prácticas garantizan un mejor uso de los recursos de la organización, contribuye a una mayor transparencia contable y mitigan los problemas de información.

En este orden, el gobierno corporativo establece normas y políticas para garantizar no solo la permanencia en el tiempo, sino también un crecimiento sostenido de la organización. De tal forma que su implementación intenta mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales, así como, entre los objetivos individuales y comunitarios, pues su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, la organización y la sociedad.

Justificación

El gobierno corporativo se ha convertido en los últimos años en un indicador clave de la buena gestión empresarial, publicándose una multitud de Códigos de buen gobierno con el fin de fortalecer los sistemas de gestión, control y administración de las empresas, haciéndolos más transparentes, eficientes y democráticos.

Según (Puentes, 2011) El primer Código de Buen Gobierno fue publicado en 1992 en el Reino Unido, el “Cadbury Report”, a raíz del cual se han producido una cascada de códigos a nivel internacional. En España el primero fue el Código Olivencia en 1998, al que le siguió el Código Aldama en 2003. Hoy en día las recomendaciones del Código Olivencia y Aldama han quedado unificadas a través del Código Unificado de Buen Gobierno o Código Conthe, aprobado en mayo de 2006. De este modo, según el European Corporate Governance Institute, a marzo de 2009 son 73 los países que han publicado algún código, principios o recomendaciones, siendo 253 los Códigos de gobernanza empresarial, principios y recomendaciones que se han publicado desde 1992, no siempre siendo el gobierno el órgano impulsor de éstos. Estos Códigos han configurado lo que se ha venido a llamar “*Buen Gobierno Corporativo*”.

El Buen Gobierno Corporativo habrá de estar dirigido a fortalecer los sistemas de gestión, control y administración de las empresas, constituyéndose como un instrumento de gestión de las relaciones entre principal –accionista– y agente –directivos– (Crespí y Gispert,

1999). Esta gestión en las sociedades cooperativas se complica algo más debido al carácter democrático de su gobierno corporativo, donde todos los socios participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones (Segundo Principio Cooperativo). Además, como indica Coque (2003), en las sociedades cooperativas las relaciones entre principal y agente se producen, por un lado, entre propietarios y gestores profesionales y, por otro, entre socios directivos y resto de socios. Así, como señala Chaves (2004), a diferencia de las sociedades capitalistas, el modelo de gobierno cooperativo reposa sobre varias premisas que lo caracterizan:

1. Los socios gestionan y deciden democráticamente, en Asamblea General.
2. Participan activamente en la Asamblea General y en la elección de representantes.
3. Los cargos representativos, integrados en el Consejo Rector, representan y gestionan.
4. Los cargos representativos son responsables ante los socios.
5. Las cooperativas, especialmente las de mayor dimensión, pueden dotarse de directivos-administradores y otro personal asalariado, el llamado aparato ejecutivo, al objeto de ejecutar las decisiones de los socios y lograr un buen funcionamiento económico.

Sobre la premisa de estas singularidades, el objetivo principal del presente manuscrito, es analizar si el Código Unificado de Buen Gobierno, como código de buenas prácticas de gobierno corporativo, es de aplicación a todo tipo de sociedades, o por el contrario presenta lagunas para su uso por parte de las sociedades cooperativas que invita a la elaboración de un código propio para este tipo social o a la adaptación del existente. Hace algunos años exactamente, desde la implantación del actual régimen económico-político, se han venido desarrollando en los países diferentes experiencias de organización popular solidaria, que presentan características y estilos de acción distintos a los de otras formas tradicionales de organización popular como el sindicalismo y las organizaciones poblacionales y reivindicativas.

Según (Medina,2016) “La economía social y solidaria surge en la década de los años 60 provocada por el autoritarismo político que reinaba en el continente europeo por lo cual se

dio paso a la migración provocada por una gran crisis en el sector”. (pg. 1) De acuerdo a lo manifestado en el continente europeo surge una crisis por causa del excesivo autoritarismo político, consecuencia de este fenómeno se produce la existencia y surge un nuevo tema de interés para la sociedad como lo fue; la economía social y solidaria.”

Según (Medina, 2016) “Además los pioneros de su creación fue en Francia ya que crearon una Secretaria Nacional de Economía Solidaria en el Ministerio de Trabajo cuya gestión primordial era reconsiderar la riqueza como el elemento más idóneo para los practicantes de esta economía, es así que varios países adoptaron este modelo trayendo prosperidad y fuerza, por lo que sus actores principales son miembros de la sociedad civil.” (pg. 2).

En el texto mencionado por el autor, el origen de la Economía Popular y Solidaria, fue motivada por la sociedad civil convirtiéndose de mucha ayuda, ya que obtuvieron progreso y reconocimiento a nivel mundial, sea individual o colectivamente, pues ellos organizan y desarrollan procesos de producción de comercialización basándose en relaciones de solidaridad, cooperación beneficiando al trabajo y al ser humano.

Según (Ortiz, 2007) “Los descubrimientos ocurridos en la Revolución Industrial, produjeron un gran desempleo ya que los obreros fueron sustituidos por las máquinas. Esta situación generó un gran caos, en la clase trabajadora, que empezó una búsqueda de instrumentos legales que les favorecieran. Bajo este escenario, los obreros pensaron que uniendo sus esfuerzos podrían convertirse en sus propios proveedores, organizándose de esa manera la formación de cooperativas de producción y de consumo, que hoy se denominan trabajo asociado. (pg. 1)

En concordancia a lo mencionado la Revolución Industrial marco un antes y un después; claro que fue un importante cambio donde ocurrió el apareamiento de máquinas que ayudarían a cubrir las necesidades de varias personas, pero si bien es cierto este cambio genero el desempleo de muchas personas debido a que se cambió el esfuerzo humano, por las máquinas, es así, que en consecuencia varios obreros textiles unieron fuerzas y pensaron que ellos mismo podían ser proveedores he ahí se da el surgimiento de las primeras cooperativas.

Sin embargo, el sector cooperativista a nivel mundial, como copartícipe de la economía solidaria, se viene adentrando en el tema de las buenas prácticas del gobierno corporativo mediante acciones que permiten contribuir al mejoramiento del bienestar tanto de sus asociados como de la comunidad. Las razones por las cuales surge esta necesidad es que en este tipo de organizaciones se exterioriza e interioriza problemas administrativos en relación a su direccionamiento, lo cual afecta su estructura organizacional producto de la falta de gobernabilidad que se evidencia en algunas de ellas.

Según (Razeto, 2016) “La economía social y solidaria en América Latina se ha creado como un movimiento constructivo hacia la sociedad y los sectores más vulnerables con el fin de lograr la cooperación, equidad y participación de quienes no pueden acceder a empleos dignos ni sustentar su economía.” (pg. 1) A este respecto se sustenta en un modo de vida en el que las personas, siendo parte de la naturaleza, viven bajo principios milenarios y fundamentales que determinan que solo se toma de la naturaleza lo necesario. Por tanto, el Buen Vivir ayuda a cubrir las necesidades que se encuentran en la Economía Popular y Solidaria, porque hace que la sociedad surja y no sólo este acostumbrada al consumo, generando valores de uso para satisfacer necesidades de los mismos productores o de sus comunidades. Es social porque vuelve a unir producción y reproducción, al producir para satisfacer de manera más directa y mejor las necesidades acordadas como legítimas por la misma sociedad.

Desde la perspectiva socioeconómica, la estrategia de implementar mecanismo garante de la inclusión y complementariedad de la Economía Popular y Solidaria pone de manifiesto el protagonismo participativo de la sociedad para la promoción de un sistema para el desarrollo socio productivo del país. En el Ecuador, En la Constitución de la República del Ecuador (2008), incorpora el concepto de Economía Popular y Solidaria, entendida como la plural manifestación de actividades en el plano de la producción, distribución, consumo y finanzas que encuentran en la solidaridad y en la cooperación valores constitutivos de su identidad económica (pág. 140). En relación el “Plan Nacional Toda una vida 2017 -2021” (2017), en el eje 2 afirma: Economía al servicio de la sociedad. Dentro del marco se encuentra el objetivo 4 define: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico y solidario y afianzar la dolarización, por ello en concordancia:

... es así que nuestro sistema económico, por definición constitucional, es una economía social y solidaria. Dentro de este sistema económico interactúan los subsistemas de la economía pública, privada, popular y solidaria. No se puede entender la economía sin abarcar las relaciones entre los actores económicos de estos subsistemas que son de gran importancia y requieren incentivos, regulaciones y políticas que promuevan la productividad y la competitividad (pág. 72)

Estos instrumentos de política públicas para la construcción de una economía popular y solidaria, introduce el concepto de solidaridad como principio que orienta la estrategia gubernamental, basada en los aspecto democráticos, es decir, participativa que comparte con su propia corresponsabilidad a una cultura compartida de los derechos humanos, derechos de la naturaleza, derechos colectivos e individuales y por otro lado también a la reciprocidad voluntaria que fomenta y une a las y los ciudadanos libres e iguales en derecho que designa las normas y procedimientos de la política pública.

En este marco, la economía popular y solidaria, debe ser socialmente eficiente, para ello, no sólo basta con sostener relaciones de producción y reproducción de alta calidad. Su fundamento es, sin duda, el trabajo y el conocimiento encarnado en los trabajadores y sus sistemas de organización, pero la base material de la economía exige contar con medios de producción, mercados, así como, estrategias de gestión basadas en principios de eficiencia y responsabilidad social.

Así mismo, las organizaciones de la economía social son reconocidas por la Ley de la Economía Popular y Solidaria como formas asociativas, entre las que se encuentra las cooperativas, cuyos principios se caracterizan por una gestión democrática de los asociados, en los cuales se comparte la igualdad de derechos y obligaciones. Es decir, son organizaciones gestionadas democráticamente por sus asociados quienes participan activamente en sus políticas de organización y toma de decisiones.

En este sentido, las organizaciones cooperativas, en especial la Cooperativa de Transporte TRANS. MAGDALENA, para cumplir con su objeto social para la cual fue creada en el marco de la Economía Popular y Solidaria y bajo los principios básicos cooperativos, puede incorporar el uso de prácticas de gobierno corporativo para propiciar un modelo de gestión

que contribuya a incrementar y fortalecer los beneficios y objetivos de dicha organización, entendido que el buen gobierno corporativo no debe entenderse como un fin en sí mismo, sino como un medio para el logro de los propósitos de la cooperativa.

Para esta investigación las buenas prácticas del gobierno corporativo se sustentan en los compromisos de solidaridad y utiliza los métodos democráticos para la organización y dirección de la cooperativa, los cuales se materializan a través de la participación e integración en un modelo de gestión que desarrolla un proyecto en común armonizando el progreso social, empresarial y personal.

Por lo tanto, el interés de esta investigación se enmarca en los principios cooperativos como lineamientos por medios de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores y que constituyen su particularidad y esencia, pues el cumplimiento de estos principios permite que se genere capital social, el cual constituye un activo intangible de carácter estratégico que puede influir en la competitividad de la organización. En esta perspectiva, estos principios tales como: adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los socios; participación económica de los socios inspirada en los valores cooperativos; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas; interés por la comunidad, constituyen un elemento diferencial que puede proporcionar ciertas ventajas y permitir que las cooperativas partan de una situación desfavorable en su modelo de gestión, para hacer frente a los retos generados por los rápidos e incesantes cambios del entorno que influyen en la competitividad de las organizaciones.

Planteamiento del problema

El cooperativismo de transporte se desenvuelve en un ambiente económico que ha sido objeto de diversos estudios, debido a la estrecha relación que existe entre este renglón de la economía, la economía solidaria y popular impulsada por el Gobierno Nacional y el desarrollo socioeconómico del país.

En la ciudad de Latacunga existe 612 cooperativas de transporte legalmente conformadas en diferentes sectores como:

- Cooperativas de Taxis
- Cooperativa de Turismo
- Cooperativa de Transporte camionetas
- Servientrega Ecuador
- Transportadora ecuatoriana de valores
- Cooperativa de transporte de carga pesada
- Cooperativa de transporte urbano estudiantil
- Cooperativas de transporte urbana

De acuerdo con la Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Público de Pasajeros del Ecuador (FENACOTIP, 2017), las cooperativas de transporte tienen en común ciertos problemas asociados a lo administrativo y operativo, que se originan por falta de políticas claras que definan las funciones de la directiva, carencia de procedimientos o mecanismos de control, y gestión inadecuada. Estas debilidades se han convertido en una amenaza para el movimiento cooperativista del sector transporte en la ciudad, ya que no permite contar con un sistema de gestión que proporcione información sobre la situación financiera de la cooperativa, responsabilidades de los socios, entre otros, limitando las potencialidades de crecimiento de las propias cooperativas y el mejoramiento del servicio a los usuarios. A continuación, se presenta el análisis de las cooperativas de transporte de la ciudad de Latacunga.

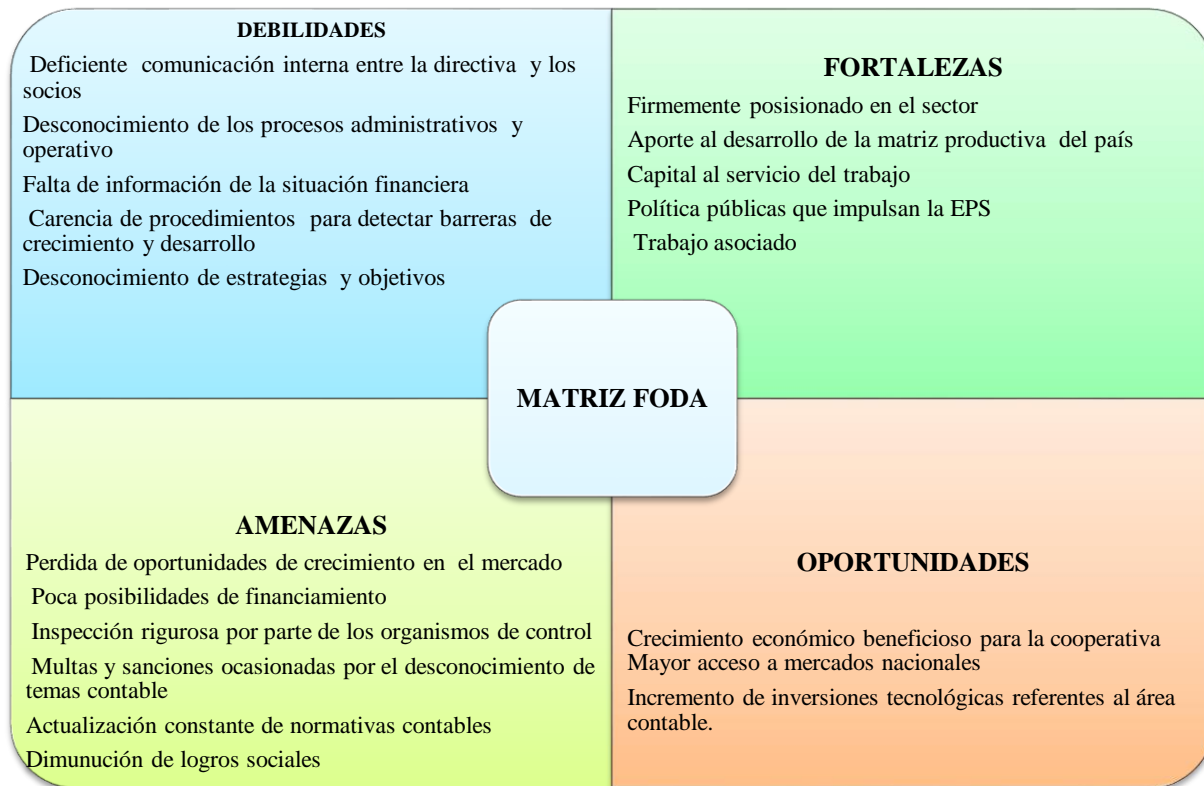


Figura 1 Matriz FODA
 Fuente: Propia
 Elaboración: Torres, J. 2020

A partir de este análisis, y en coherencia con lo mencionado en este documento, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué consecuencia produce la inexistencia de un modelo de gestión en la Cooperativa TRANS MAGDALENA de la ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi?

El ejercicio inapropiado de los roles de autoridad contemplados en los estatutos de la cooperativa, el actuar con desapego y desconocimiento a las normas instituidas, la carencia de liderazgo, la falta de visión estratégica y valores compartidos, es decir, la carencia de gobernanza, promueve que no exista una información adecuada para la toma de decisiones, por lo que su inexistencia impide determinar claramente los niveles de responsabilidad de gestión. La falta de estos mecanismos de gestión igualmente incrementa la desconfianza de los socios internos y externos de la cooperativa disminuyendo en el largo plazo el valor de la misma.

Presentado así, el problema fundamental de la cooperativa TRANS MAGDALENA es la carencia de un modelo de gestión apropiado, lo que dificulta los procesos de decisión, pues tiende a limitar y perjudicar el desempeño global de la organización, incrementa los conflictos de orden disfuncional entre los diversos órganos de gobierno, afecta la productividad de la organización y la calidad de sus servicios, lo que podría provocar la disolución de la cooperativa en casos extremos.

Relación causa efecto

Una buena gestión basada en los principios del buen gobierno permite establecer quiénes son los socios de la cooperativa, quiénes tienen el poder y cómo deben ejercerlos en la entidad, a través de los mecanismos de gobierno: Asamblea de socios, la junta y/o consejo de administración y vigilancia y los responsables de la administración de la cooperativa. Su poca funcionalidad contribuye a la incapacidad de identificar las áreas que necesitan mejorar lo que redundará en la disminución de sus resultados transparencia y sostenibilidad de la cooperativa.

Por otra parte, la efectividad de los sistemas de control interno de la cooperativa se vincula a los órganos de gobierno, como el consejo de administración, su poca actividad dificulta la toma de decisiones que se deben adoptar en materia de gestión, supervisión y control (ver figura 1).

Lo antes expuesto, impiden que las cooperativas cumplan su labor en el marco de los procesos de la economía popular, así como un claro manejo de autogestión, autonomía, gestión democrática y participación, en beneficio de las decisiones que allí se toman y se ayude a que dicha organización sea rentable y económicamente viable, en cumplimiento de su objeto social como es el de proveer un servicio de transporte eficiente para el usuario.

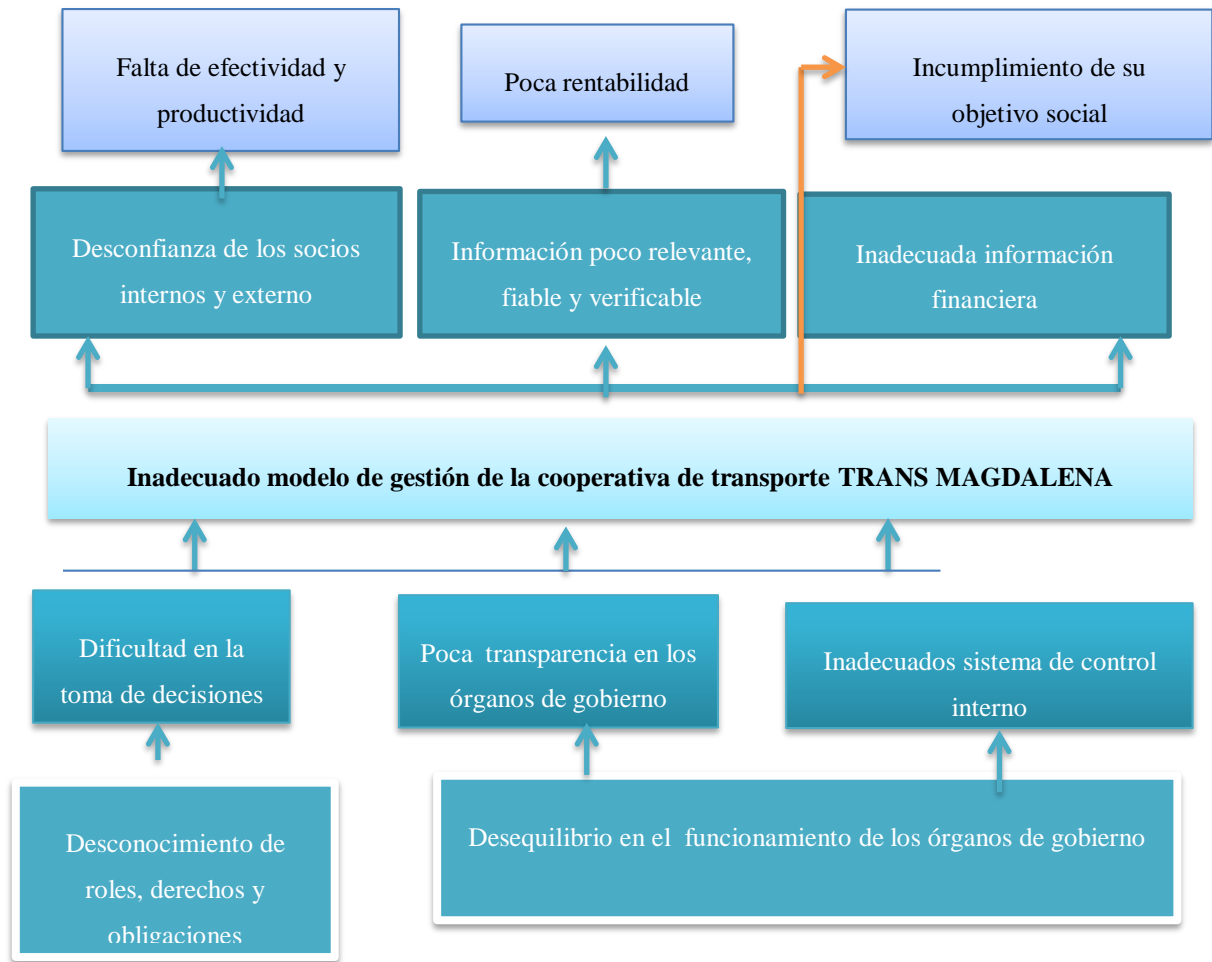


Figura 2 Árbol problema

Fuente: Propia

Elaboración: Torres, J. 2020

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un modelo de gestión adecuado a la cooperativa de transporte TRANS MAGDALENA basado en los principios y valores del cooperativismo y en las buenas prácticas del gobierno corporativo.

Objetivos específicos

- Identificar los principios y valores que le dan identidad al cooperativismo.
- Establecer los lineamientos para el logro del buen gobierno corporativo.
- Diagnosticar la situación de las buenas prácticas del gobierno corporativo en la cooperativa TRANS MAGDALENA.
- Diseñar una estrategia de gestión adecuada a las necesidades de la cooperativa TRANS MAGDALENA.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

A través del recorrido y búsqueda de información de relevancia con relación al tema objeto de esta investigación, se encontraron algunos estudios los cuales guardan relación con el tema propuesto, motivo por el cual constituyen elementos esenciales y al mismo tiempo sirve como base de esta investigación. A continuación, se presentan los antecedentes que guían este proyecto.

Pérez (2015), presentó un trabajo de grado titulado Aplicación de buen gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito del sector Económico Popular y Solidario, en la Universidad Andina Simón Bolívar, para optar al grado de Magister en Derecho Mención en Derecho Financiero Bursátil y de Seguros, cuyo propósito fundamental consistió en la aplicación de los principios del buen gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3, que son organizaciones del sector financiero de la economía popular, para el buen funcionamiento de los socios y clientes y la estabilidad de la organización.

La investigación se basa en el desarrollo de los aspectos de la economía popular y solidaria, el análisis del concepto cooperativismo, el desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito, los principios del buen gobierno corporativo y la aplicación del buen gobierno corporativo en dichas cooperativas.

Este estudio aporta a la presente investigación lineamientos que sirven como referencia a ciertos fundamentos teóricos relacionados con el primer y segundo objetivos de esta investigación.

De igual manera, Jara (2013), presentó una tesis titulada propuesta para una metodología de práctica de buen gobierno corporativo, considerando la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, en la cooperativa de ahorro y crédito en la Ciudad de Cuenca-Ecuador, durante el período 2011: Caso Cooperativa ERCOLTDA, cuyo propósito fue diseñar una propuesta de modelo para la gestión de gobierno corporativo para las cooperativa de ahorro y crédito. Los resultados de esta investigación, revelaron que en esta cooperativa se debe aplicar un

código de ética para avanzar conjuntamente en un desarrollo institucional y profesional, mediante la implementación de prácticas del buen gobierno corporativo.

Los aportes de esta investigación a nuestro estudio se relacionan con las estrategias diseñadas bajo los principios de las prácticas del gobierno corporativo, pues sus hallazgos giran en torno a la ausencia de un código de ética lo que impide establecer un modelo de cooperación que se ajuste a una estructura y cultura organizacional que asegure la sostenibilidad y mejora continua de sus servicios. Por lo que resulta una información relevante para el cuarto objetivo específico de esta investigación.

Otra antecedente notable para esta investigación fue la tesis doctoral en Ciencias Administrativa presentada por Altamirano (2018), titulada el gobierno corporativo y el rendimiento empresarial, modelo para las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador, cuyo objetivo consistió en diseñar un modelo de gobierno corporativo aplicable a las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, que permitiera determinar los efectos directos sobre el rendimiento empresarial. La investigación tuvo un enfoque cuali-cuantitativo bajo la modalidad de campo, con un diseño no experimental. Se utilizó la técnica de la encuesta, aplicado a través de un cuestionario, concluyéndose que existe varios stakeholders con diversos intereses y su actuación podría provocar conflictos interés generando riesgos que afecten el rendimiento institucional. Para el análisis de la investigación, fue necesario estudiar una población de 633 cooperativas y a través de un muestreo irrestricto aleatorio de 60 cooperativas que se logró encuestar. La conclusión más resaltante fue la validación de un modelo conformado por cinco dimensiones y la identificación de 23 lineamientos y 202 recomendaciones.

En este sentido, cabe destacar que este estudio le permitió a la autora de la presente investigación un mayor conocimiento acerca del diseño de un modelo de gestión basados en los principios del buen gobierno, no obstante, estos modelos se ajustan a cooperativas cuyo fin social es la intermediación financiera con sus asociados y clientes. Sin embargo, forma parte la información adquirida para el desarrollo del objetivo dos, que se encuentra estrechamente relacionado a los principios de las buenas prácticas del gobierno corporativo.

De igual manera, se cita un antecedente de gran importancia presentado por Toro & Ramírez (2011), para optar al título de Magíster en Administración MBA, el cual fue denominado el gobierno corporativo en la cooperativa de trabajo asociado Recuperar CTA. su objetivo fue analizar como la implementación de un corporativo en la cooperativa de trabajo asociado Recuperar CTA, ha facilitado el crecimiento y la permanencia en el tiempo de la organización. La investigación fue de carácter cualitativa, cuya estrategia metodológica fue el estudio de un caso a través del método de la triangulación en aras de garantizar la viabilidad y validez de los datos recolectados mediante el análisis de documentos y la entrevista semiestructurada.

La investigación constató que el uso del modelo de gobierno corporativo implementado en esta cooperativa y de los principios esenciales del cooperativismo como lo es la participación de los socios en el gobierno de la organización, se encuentra facilitada a través del flujo de información que facilite no sólo la toma de decisiones y el ejercicio del control, sino que fomente la participación de cada uno de los asociados en el ejercicio de su doble papel, dueños y usuarios, principio que son comunes con las buenas prácticas del gobierno corporativo.

Una de las conclusiones que llega la investigación en cuestión, es que el ejercicio de una democracia participativa, de una autonomía, de una dirección colectiva, de una esencia cooperativa basada en la búsqueda de un equilibrio económico y social, bajo el direccionamiento de los asociados que cumplen un doble papel, al ser socios y trabajadores a la vez, es posible en Colombia.

La referida investigación le permite a la presente investigación reflexionar sobre los principios cooperativistas y su vinculación con las buenas prácticas de gobierno corporativo, sin perder la esencia del modelo cooperativo.

Así mismo se encontró un trabajo de investigación desarrollado en la Universidad del Pacífico por Costa (2015) denominado propuesta de mejora del sistema de gobierno corporativo en una cooperativa de ahorro y crédito con base en los principios establecidos por el comité de Basilea, donde expresa que el propósito del mismo es elaborar una propuesta de mejora del sistema de gobierno corporativo en una cooperativa de ahorro y crédito,

considerando los principios establecidos por el Comité de Basilea, donde se analiza los tópicos del gobierno corporativo establecidos por el Comité de Basilea, los cuales comprenden catorce (14) principios aplicables a entidades de intermediación financiera.

El aporte de dicho trabajo de investigación al presente estudio se relaciona con el significado y la importancia de adoptar prácticas del buen gobierno corporativo para obtener un mayor y mejor rendimiento en determinadas empresas, así como también aquellos fundamentos teóricos que apuntalan hacia la adopción de esta práctica en el modelo cooperativo.

Igualmente se hace referencia, a un artículo titulado la gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera implementación, desarrollado por Serna & Rubio (2016), cuyo propósito fue presentar una reflexión acerca de la gobernabilidad del sector cooperativo, para lo cual se utilizó desde una perspectiva teórica los elementos propios de la gobernanzas empresarial. Los resultados obtenidos corresponden a la existencia de tendencias o modelos que permiten concluir que el sector cooperativo colombiano ha estado incurrido en la implementación de códigos de buen gobierno y otras instancias que aseguran su incorporación y ejecución; no obstante, existe una gran preocupación en el sector en razón a la pérdida de confianza por parte de sus asociados.

Las conclusiones que llegan los autores es que las cooperativas cuentan con órganos de administración y dirección, entes de control interno que supervisan la gestión de las cooperativas, así como instrumento de gobierno corporativos, por lo cual no requieren más normas sobre la gobernabilidad. Sin embargo, el modelo de gobernabilidad, gobierno y control ha sido violentado por sus administradores, generando desconfianza en los asociados y en la sociedad sobre la transparencia en la administración de estas empresas.

Estas reflexiones, apuntalan que las normas que respaldan a los modelos de gobernabilidad y gobierno corporativo deben ser un marco de referencia de las normas y reglamentos que definan una gestión sólida y transparente del sector cooperativista. Por tanto, el aporte de dichas reflexiones a la presente investigación se encamina hacia un modelo de gestión que ubique en el centro de su accionar los principios básicos cooperativos.

Por último, se trae como referencia un artículo titulado análisis de la producción científica sobre gobiernos corporativos a través de ISI Web of Science, desarrollado por Ramón, Martínez & García (2011) donde los autores establecen que el gobierno corporativo constituye uno de los temas más desarrollados en el medio académico en relación a las empresas y a la economía. La investigación realizó un análisis de 2.147 publicaciones de revista, trabajos de investigación, entre otros, sobre el buen gobierno empresarial que están incluidas en la base de datos de ISI Web of Science en los cuales se encontraron alrededor de 79.636 referencias. Una de las consideraciones que hace el artículo es que al desarrollar las palabras claves como lo son gobierno corporativo y producción científica, se muestra la importancia entre el gobierno corporativo y el valor de la empresa, igualmente, el artículo señala que más de la mitad de los trabajos publicados se han publicado en revista del ámbito de las finanzas, lo que les permitió deducir que las bases de la investigaciones sobre el gobierno corporativo emanan en gran medida de la economía financiera.

Para la presente investigación, el artículo antes mencionado constituye un aporte por la variedad de autores e investigaciones que sirven de guía para investigar sobre las variables del gobierno corporativo, así como reflexionar su incidencia en investigaciones realizadas en el Ecuador sobre las cooperativas de ahorro y crédito, pues, la proximidad donde se investiga el gobierno corporativo tiene un fuerte factor económico, sin que con ello sea una limitante ya que el gobierno corporativo no es materia meramente financiera.

Concepciones teóricas del objeto de estudio

La concepción teórica que a continuación se presenta tiene como propósito sustentar las variables que son objeto de estudio en esta investigación.

- Economía popular y solidaria

El marco económico en el que se impulsa la actividad cooperativista en el Ecuador es bajo la concepción de la economía popular y solidaria, que es entendida como un modo especial de hacer economía, de producir, de distribuir los recursos y los bienes, de consumir y de desarrollarse, la cual se fundamenta en principios y valores sociales.

Para su correcta comprensión es necesario su abordaje a partir de un conjunto de características propias consideradas como alternativas respecto a los modos económicos dominantes, pues se valora la actividad humana en función del bienestar que produce para la vida de las personas y para las comunidades.

Para lo que se considera economía convencional, el productor y el consumidor interactúan desde una lógica racional e individual, buscando el máximo beneficio para sí mismo, sin consideraciones ulteriores respecto al efecto que sus acciones tengan sobre la sociedad, su comunidad cercana o el medio ambiente (Jubeto, Guridi, & Fernández, 2014). La crítica que surge entonces de la mano de los planteamientos por ejemplo de Polanyi (2007), quien sustenta la idea que la actividad económica no se reduce únicamente al intercambio de mercado, sino que incluye además los principios de redistribución, función realizada principalmente por el Estado, y la reciprocidad así como donación voluntaria que ejerce la sociedad civil.

Para este autor, lo fundamental es que la dinámica emerge y se regula desde la lógica de la organización social, de la sociedad misma y no desde lo individual; en tanto se mantengan sus principios vigentes:

No surgirán motivaciones económicas individuales; no tendrá que temerse ninguna reducción del esfuerzo personal; la división del trabajo se asegurará automáticamente; las obligaciones económicas se cumplirán puntualmente; y sobre todo se proveerán los medios materiales para una exhibición exuberante de abundancia en todos los festivales públicos. En tal comunidad queda descartada la idea del beneficio; se desprecia el regateo; se aclama como una virtud la donación; no aparece la supuesta propensión a trocar e intercambiar. En efecto, el sistema económico es una mera función de la organización social. (Polanyi, 2007, pág. 98)

Desde esta perspectiva, es posible revisar ciertos elementos específicos de la economía popular y solidaria.

- Economía solidaria.

Se entiende por economía solidaria a la forma de producir, distribuir y consumir en que las relaciones solidarias y la cooperación mutua constituyen la base de la organización empresas, asociaciones, cooperativas, familias, unidades domésticas y de los circuitos de distribución económica. La solidaridad presente y operante en la economía da lugar a una racionalidad económica especial (Cotera, 2008).

Las definiciones sobre la economía solidaria son sujetas de observaciones y controversia, pues para unos es vista como la contraparte del sistema capitalista que se privilegia al capital sobre la persona, mientras que, para otros, es analizada como parte del sistema solidario. En este sentido, la noción de solidaridad se fundamenta en relaciones de igualdad, a diferencia en tanto nos reconocemos como iguales, instaurando una economía basada en los valores supremos de la humanidad. La economía solidaria es un concepto que alude a la idea de solidaridad, en contraste con el individualismo competitivo.

Por lo tanto, la solidaridad hace referencia a un comportamiento, es decir, a una relación maciza, firme, fuerte, sólida entre las personas (sociedad) que enlazan sus destinos en proyectos y visiones conjuntas, implicando un compromiso colectivo de ayuda mutua, justicia e igualdad.

En este contexto, para Monzón citado en (Pérez, Etxezarreta, & Gurudi, 2008) la economía social es un conjunto de personas que forman parte de organizaciones sociales cuyo fin no es la obtención de beneficios individuales, sino colectivos, de una manera democrática y participativa. Cabe destacar que para Coraggio, (2007), la economía solidaria “persigue construir relaciones de producción, distribución, consumo y financiación basadas en la justicia, cooperación, la reciprocidad, y la ayuda mutua” (pág. 159)

Los elementos contentivos en la economía solidaria son:

Tabla 1 Elementos contentivos de la economía solidaria

Elemento	Descripción
	<p>Trabajo de los colectivos. La producción de manera organizada de satisfactores para el autoconsumo y para la comercialización en relación al mercado global</p> <p>Intercambio de experiencias entre grupos organizados.</p> <p>Intercambio de productos que favorece al productor y al consumidor.</p> <p>Aprendizaje, la valoración de saberes colectivos en los procesos económicos.</p> <p>Desarrollo de la capacidad y la potencialidad de crear.</p> <p>Búsqueda del desarrollo colectivo de manera integral.</p>
Relaciones sociales	<p>Creación de relaciones amplias entre comunidades; relaciones de apoyo mutuo y equitativas.</p> <p>Distribución equitativa de los beneficios. El saber administrar los recursos.</p> <p>Planificación, la administración, la investigación, la comunicación.</p> <p>Valores éticos y morales; el respeto, la solidaridad.</p> <p>Unión de las fuerzas</p> <p>Como un proceso social colectivo e integral implica la construcción de la comunidad; el crecimiento y fortalecimiento de la misma.</p>
Profundizar las relaciones que existen en el proceso de construcción	<p>Relación entre economía solidaria y la autonomía, como derecho de los pueblos.</p> <p>Relación entre economía solidaria y capital.</p> <p>Relación entre economía solidaria y recursos naturales. ¿Cómo hacer eficiente el uso de los recursos sin agotarlos? La propiedad social de los recursos.</p> <p>Relación entre economía solidaria y procesos organizativos.</p> <p>Relación entre economía solidaria, la ecología y los sistemas de producción agro-ecológicos.</p> <p>Relación entre economía solidaria y género.</p> <p>Relación entre economía solidaria y la fe (la experiencia cristiana).</p>

Fuente: elaboración propia a partir de los conceptos (Polanyi, 2007); (Pérez, Etxezarreta, & Gurudi, 2008); (Cotera, 2008)

Elaboración: Propia

Igualmente, para Askunze (2013) promover una economía, alternativa y solidaria bajo un modelo que “debe ser modificado a través de la acción colectiva, la creación de pensamiento crítico y el desarrollo de prácticas alternativas” (pág. 93). Esto se lleva a cabo, partiendo de una visión y una práctica que reivindica la economía como medio, y no como fin, al servicio

del desarrollo personal y comunitario, como instrumento que contribuya a la mejora de la calidad de vida de las personas y de su entorno social. (Torres, Fierro, & Alonso, 2017)

- Economía popular.

La economía popular se vincula a las organizaciones populares y sociales y su objetivo es incluir a estas organizaciones en un nuevo sistema económico basado en una lógica distinta al capital, pues, se fundamenta en el trabajo de las personas y en el intercambio de bienes y servicios, la cooperación entre sí y el reconocimiento mutuo¹.

Coraggio (2007) denomina de varias maneras a esta nueva forma de economía, según el tipo de énfasis que quiere asignar: al ser humano y la revalorización tanto de las relaciones como de su trabajo, antes que el ingreso o el beneficio propio. Así, en ocasiones el término alude a la economía del trabajo, siendo siempre un factor común que sólo pueden comprenderse en contrapunto con la economía del capital. Este autor asume la economía a través de la lógica del trabajo y su reproducción ampliada contra la hegemonía del capital y su acumulación.

La economía de popular permite rescatar desde su raíz latina, *popularis*, el concepto que atribuye todo *aquello que pertenece o que es relativo al pueblo*, a los seres humanos. Es decir, la economía no puede ser entendida sino desde la construcción social de valores, principios, prácticas e instituciones, que se configuran para la producción y reproducción de la vida. No obstante, es importante comprender que las diversas formas de organización social comunitarias, en las que ha prevalecido la cooperación, parten con el afán del hombre por satisfacer sus necesidades, las mismas que hoy en día forman parte de un sistema económico.

Coraggio (1994) propone la construcción de una economía popular y solidaria partiendo con la inclusión de “los trabajadores del campo y la ciudad, dependientes o independientes, precarios o modernos, propietarios o no propietarios, manuales o intelectuales” (p. 6). Esta propuesta no idealiza los valores ni las prácticas populares actuales, tampoco propone superarlas teniendo como meta alcanzar la modernidad capitalista. No supone la desconexión

¹ El reconocimiento mutuo contiene principios y valores como respeto, la reciprocidad; principios que se desarrollan en la sociedad. En nuestro caso de investigación el grupo social de economía popular tienen como base moral realizar sus actividades en base a estos valores

del mercado capitalista ni plantea su proyecto como fase para integrarse a él en plenitud. Esta transformación de acuerdo Caraggio (1994) deberá reconocer los puntos de partida económicos, políticos y culturales, y su objetivo consiste en:

Lograr la solidaridad orgánica entre estos elementos, donde el desarrollo de unos contribuya al de otros. Esto supone propiciar la constitución de relaciones de interdependencia, materializadas en intercambios mediados por relaciones mercantiles o bien directamente sociales, entre unidades domésticas de una misma comunidad y entre comunidades, creando las bases para nuevas identidades colectivas y para la creciente sustentabilidad del desarrollo popular. (pág. 6)

Marco constitucional sobre la economía popular solidaria y el sector financiero y no financiero popular solidario en Ecuador

La Constitución de 2008 marca un hito en la historia del país ya que, señala dos campos de acción en un mismo nivel de jerarquía: el régimen el “Buen Vivir” y un régimen de desarrollo donde declara que su sistema económico será social y solidario. Este último es definido como “el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del Buen Vivir, del sumak kawsay” (Constitución de la República del Ecuador, art.275). De esta manera se postula una directa vinculación entre las estrategias de desarrollo a seguir y todos los derechos.

Para Castro (2018) este hecho trasciende porque no constituye una simple reforma, sus implicaciones pasan por la posibilidad de una refundación del Estado y la nación, es inédito porque proviene de formas de vida de sectores excluidos. Alejarse de las tradiciones occidentales podría reflejar un deseo por abandonar una matriz desde la cual históricamente se han elaborado los discursos de modernidad en Ecuador.

Es en el marco de este contexto, donde se define y delimita la Economía Popular y Solidaria, bajo principios constitucionales y un marco legal. De tal forma que la Constitución establece una serie de articulados referido a su sistema económico:

Art.-283 El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y

reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios (Asamblea Nacional, 2008).

Al definir el sistema económico como social y solidario implica una ruptura con la visión centrada en el mercado que privilegiaba el capital por encima de los seres humanos. La anterior visión relegó a un segundo plano a una serie de actores que ahora constituyen el eje fundamental en la concepción económica del país: las cooperativas, organizaciones sociales y económicas, etc. A pesar de haber sido rezagados ante la mirada oficial, ellos han reforzado la economía del país, generado trabajo, soberanía alimentaria, etc. Actualmente, estos actores conforman el Sistema Financiero Popular y Solidario,

Igualmente, en el Art 319 reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS, 2012) define el campo de acción de los distintos actores de la economía popular y solidaria: las organizaciones del sector comunitario, asociativo y cooperativo; además exige el compromiso de los participantes para la profundización y cambio del modelo económico. En su Art 1 la Ley define textualmente

(...) Economía Popular y Solidaria forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientando al buen vivir, en armonía con la naturaleza por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Dentro de los principios fundamentales que norman a la economía popular y solidaria en el Ecuador, prima el de la solidaridad en la búsqueda del buen vivir y del bien común, sobre el vivir bien. Por ello, la economía popular y solidaria es un segmento de la economía que comprende los sectores productivos de la sociedad en la que forman parte los pequeños

productores de bienes y servicios, entre ellos son cooperativas, microempresarios, productores agrícolas, productores industriales y otros que son parte del desarrollo para el bien común ² de la sociedad y sus familias.

Por otro lado, un eje vertebrador de estas transformaciones fue la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que, a partir de mayo de 2012, edificó un sistema integral y eficiente de supervisión, regulación y control, con una visión que ha ido más allá de su natural gestión, sin escatimar esfuerzos para aportar mecanismos para el desarrollo del sector. Las acciones efectivas y adecuadas en este ámbito se convirtieron en una suerte de motor para las organizaciones que, día a día, ha permitido a éstas, ir cumpliendo el ordenamiento jurídico, mejorar su gobernabilidad, su compromiso con la comunidad, organizar de manera más eficiente sus procesos de control interno, sus estándares financieros, su gestión administrativa y transparencia. De igual manera, la Ley establece el ámbito.

Art. 2 Se rigen por la presente Ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento. (...)

De esta forma, la Ley distingue entre el sector productivo y financiero; en la tabla 2 se detalla las formas organizativas que corresponden a cada ámbito.

² El bien común es el beneficio que tiene la sociedad por medio de procesos públicos que forman parte del gobierno, y que están diseñados para el desarrollo y progreso de la comunidad

Tabla 2 Formas de organización de la economía popular y solidaria: sector no financiero

	Comunitario	Asociativo	Cooperativo	Unidades económicas solidaria
Definición	Conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas; o de comunas, comunidades pueblos, su propósito es la producción, comercialización, distribución y el consumo (bienes y servicios), en forma solidaria y auto gestionada	Conjunto de asociaciones constituidas por personas con actividades económicas productivas similares o complementarias; para producir, comercializar, y consumir bienes y servicios; en forma solidaria y auto gestionada	Conjunto de cooperativas (sociedades de personas) unidas en forma voluntaria, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personería jurídica	Las que se dedican a las actividades detalladas a continuación. Considera a los ecuatorianos en el exterior con sus familiares en el territorio nacional y con los ecuatorianos retornados e inmigrantes extranjeros: La economía del cuidado: Actividades de reproducción y sostenimiento de la vida de las personas. Preparación de alimentos, de cuidado humano. Personas naturales los emprendimientos unipersonales, familiares. Comerciantes minoristas: Persona natural, trabajo autónomo, que no supera los límites de dependientes asalariados... Talleres artesanales: trabajador manual, maestro de taller, autónomo
Estructura interna	Forma de gobierno que mejor convenga a sus costumbres, prácticas y garantías. Garantizando su modelo de desarrollo económico endógeno, desde su propia conceptualización y visión	Cuenta con estatutos (órgano de gobierno, órgano directivo, órgano de control interno y administración). Su directiva es elegida por mayoría absoluta, sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria de mandato.	Contarán con: Asamblea general de socios, consejo de administración, consejo vigilante y una gerencia	
Fondo/Capital	Fondo social variable y constituido con los fondos de sus miembros, en numerario, trabajo o bienes. Las donaciones, aportes y contribuciones no reembolsables y legados de otras organizaciones	Capital social constituido por las cuotas de admisión de sus asociados, las ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables, y por excedentes del ejercicio económico	Capital social variable e ilimitado, se constituye con las aportaciones de socios, en numerario, bienes o trabajo	

Fuente: (Castro, 2018)

Elaboración: Torres, J. 2020

Tabla 3 Formas de organización de la economía popular y solidaria: sector financiero

	Cooperativas de ahorro y crédito	Entidades asociativas o solidarias, cajas y banco comunales	Cajas de ahorro
Definición	Realizan actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia	Realizan sus actividades exclusivamente, en los recintos, comunidades, barrios o localidades en donde se constituyen y se pueden financiar, con sus propios recursos o con fondos provenientes de programas o proyectos ligados al desarrollo de sus integrantes. Sus actividades se realizan en áreas de influencia que no afecten otras entidades financieras	Instituciones integradas por miembros de un mismo gremio o institución; por grupos de trabajadores con un empleador en común, grupos familiares, barriales; o por socios de cooperativas distintas a las de ahorro y crédito
Quiénes la conforman	Formadas por personas naturales y jurídicas que se unen voluntariamente	Formadas por voluntad de sus socios y con aportes económicos que, en calidad de ahorros sirven para el otorgamiento de créditos a sus miembros, dentro de los límites establecidos por la Superintendencia	

Fuente: (Castro, 2018)

Elaboración: Torres, J. 2020

Por otro lado, la tarea de supervisión a la economía popular y solidaria trajo consigo un valor agregado fundamental para el sector: su mayor visibilidad. Gracias a la creación de fuentes de información y bases de datos del sector, es ahora posible conocer de manera clara la realidad de las cooperativas, de asociaciones y organizaciones del sector, las mismas que han arrojado datos inéditos y consolidados sobre socios, crédito, ingresos, depósitos, actividades económicas, servicios, alcance, profundización, etc.

Por último, es necesario destacar lo que estipula la Ley para las personas y organizaciones amparadas por la LOEPS (2012), quienes de conformidad con el Artículo 4 se guiarán por los siguientes principios:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común;

- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- El comercio justo y consumo ético y responsable;
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas: y,
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

Para finalizar, es de interés, acotar que en los últimos veinte años se ha creado en América Latina una importante corriente de académicos y redes de organizaciones que han generado una gran cantidad de estudios e investigaciones sobre la economía social, también denominada como economía solidaria, economía popular y solidaria, entre otras denominaciones. Según Jácome (2016) esto ha permitido ir caracterizando y conceptualizando esta economía, que se postula como una propuesta de transición hacia otro sistema social y económico. Al respecto, Coraggio (2011) opina que la economía social y solidaria “es un proyecto de acción colectiva (incluyendo prácticas estratégicas de transformación y cotidianas de reproducción) dirigido a contrarrestar las tendencias socialmente negativas del sistema existente, con la perspectiva actual o potencial de construir un sistema económico alternativo” (pág. 15).

- Cooperativismo

Las cooperativas son definidas por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1995) como una “asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática” (pág. 38). En otras palabras, el cooperativismo se entiende como un sistema, una práctica humana donde a partir del trabajo colectivo solidario y generador de riquezas se satisfacen las necesidades.

La práctica del cooperativismo se fundamenta en los principios y valores cooperativista, los cuales rigen y orientan los fines del mismo, las cooperativas tienen su esencia en el

cooperativismo y se define como una acción donde, uno con los otros trabajan colectivamente movidos por intereses comunes.

En esta perspectiva, Vázquez (2016) precisa las características de la cooperativa desde el punto de vista asociativo:

- Su objeto, finalidad y centro es el hombre y no el capital, entendida la persona como ser igualitario, libre y solidario.
- Se basa en el poder de convicción y no en el de coacción económica, política o social; las personas se asocian libre y voluntariamente.
- No aceptan prácticas discriminatorias en los órdenes políticos, sociales, religiosos o raciales, y, aunque se muestra neutral en cuanto a las posiciones políticas y religiosas, no lo es en cuanto a la problemática social.
- Está integrada por personas ligadas por objetivos y necesidades comunes y funciona bajo el principio de la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros.
- Fundamentalmente es una institución educativa, de promoción social y de servicios.

Así mismo, desde el punto de vista económico, la cooperativa es una empresa de producción de bienes y/o servicios y como tal tiene que estructurarse funcionar con tanto o más eficiencia que la empresa lucrativa., (Vázquez, 2016) señala las siguientes características.

- Se basa en una economía de servicios, donde el capital está al servicio del hombre.
- Funciona sobre la base de la gestión democrática, es decir, la responsabilidad de la dirección es derecho de sus miembros.
- Los resultados económicos se distribuyen proporcionalmente entre los asociados
- Tiene un capital variable e ilimitado que puede ser aportado en dinero, trabajo o bienes.
- Su plazo de duración es indefinido y para su funcionamiento se aplica los principios, métodos y procedimientos de la ciencia administrativa, adaptada a la naturaleza cooperativa.
- La propiedad debe tender a su socialización.

Dado que el origen de las cooperativas se ubica en la presencia de necesidades comunes de un grupo de personas que toman la decisión de satisfacerla conjuntamente, organizando una empresa con sus propios recursos y bajo gestión democrática, la cooperativa para Toro & Ramírez (2011)

.... tiene un carácter social en cuanto satisfacen las necesidades de los asociados y la comunidad en general; un carácter económico y realiza operaciones productivas con fines de beneficio y desarrollo; y también un carácter jurídico o legal ya que es una empresa de hecho y de derecho cooperativo (pág. 30) .

De esta manera se evidencia que las cooperativas son una empresa de producción, obtención o mixta de participación libre y democrática, conformada por un grupo de personas que persiguen un objetivo en común, que no es más que satisfacer sus necesidades básicas.

- Principios y valores del cooperativismo

El cooperativismo, como toda doctrina o tendencia está fundamentado en principios los cuales se conciben como auténticos pilares y normas fundamentales en orden a configurar la organización, funcionamiento y naturaleza cooperativa. Además, según la ACI (1995), tales principios han de ser entendidos como pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Son la estructura base de las organizaciones asociativas y están estrechamente ligados entre sí, por lo que si se ignora uno se menoscaban los demás.

Tabla 4 Principios del cooperativismo

	Principio	Descripción
Primer Principio	Membresía Abierta y Voluntaria	Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa
Segundo Principio	Control Democrático de los Miembros	Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos
Tercer Principio	Participación Económica de los Miembros	Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.
Cuarto Principio	Autonomía e Independencia	Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa
Quinto Principio	Educación, Formación e Información	Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general -particularmente a jóvenes y creadores de opinión- acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
Sexto Principio	Cooperación entre Cooperativas	Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales
Séptimo Principio	Compromiso con la Comunidad	La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros

Fuente: (Alianza Cooperativa Internacional (ACI), 1995)

Elaboración: Torres, J. 2020

En general los principios cooperativos representan una parte vital del movimiento cooperativo como tal, los cuales provienen de los valores que se han impulsado, además determinan las estructuras y actitudes que conforman características propias de este movimiento. A continuación, se presenta un ejercicio de definición de conceptos, basado en la consulta de diversas fuentes bibliográficas sobre los valores del cooperativismo. Se parte del conjunto de valores aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1995), aunque para algunos autores la doctrina cooperativa trasciende los valores enunciados por dicha organización.

Tabla 5 Valores del cooperativismo

Valores	Descripción
Ayuda Mutua	Se da la “ayuda mutua” cuando dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.
Responsabilidad	La “responsabilidad” es la obligación de responder por los propios actos. Es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos
Democracia	En el cooperativismo hay “democracia” cuando las y los asociados mantienen el control de la cooperativa, participando activamente en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales a través de sus representantes o en otros espacios de poder.
Igualdad	Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado o asociada sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.
Equidad	La “equidad” se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea su grado de participación o aporte y reconociendo sus condiciones y características especiales. Es decir, tomando en cuenta la diferencia
Solidaridad	Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos
Honestidad	Es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de las y los asociados. La persona honesta es incapaz de robar, estafar o defraudar
Transparencia	En una cooperativa hay “transparencia” cuando la información es administrada entre las y los asociados y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna. En la base de la transparencia está la confianza, la comunicación y la franqueza. Se oponen a ella el encubrimiento y el engaño.
Responsabilidad Social	En el cooperativismo la “responsabilidad social” se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad. Por ello las cooperativas son agentes activos en la generación de empleo y en la justa distribución de la riqueza
Preocupación por los Demás	Hasta no lograr el bienestar material y espiritual de las personas que le rodean, el cooperativista auténtico estará en una condición de inquietud o desasosiego, buscando soluciones a los problemas sociales. Eso es “preocupación por los demás”.

Fuente: Elaboración propia
 Elaboración: Torres, J. 2020

Objetivos del cooperativismo

Según Arango, (2009) las cooperativas

... tienen un objeto inmediato constituido por las actividades que realizan para resolver los problemas o satisfacer las necesidades de sus asociados o, indirectamente, de la comunidad en general donde desarrollan sus funciones ... También tiene un objeto inmediato, orientado al futuro, el cual regularmente, no se menciona en el estatuto, y está constituido por la idea, por la finalidad de transformar la sociedad en una sociedad más justa y cónsona con nuestra condición humana (pág. 56).

Partiendo de esta definición, los objetivos básicos por los cuales se rigen las cooperativas y compartiendo la idea con el autor Arango (2009, pág. 67) , son los siguientes:

- Económicos: por la disminución del precio de los artículos y/o servicios, mejorando así la calidad de vida de los asociados que forman parte de la cooperativa.
- Sociales: debido a que nace de una gestión democrática, obteniendo así la eliminación del beneficio capitalista. Este objetivo está basado en la defensa del trabajo como factor generador de la riqueza.
- Educativo: ya que el sistema cooperativista tiende a convertirse en centro de formación, fortalecimiento de valores humanos, sociales, del colectivo y por supuesto del cooperativismo.

Es importante acotar, que todos los objetivos tanto inmediatos como mediatos que se generan en las cooperativas a través de sus actividades, varían de acuerdo al tipo de actividad de que se trate.

- Cooperativas en Ecuador.

En el caso del Ecuador, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2012) las define como aquellas sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una cooperativa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Art.- 34 Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad.

Igualmente, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2012), establece su organización y funcionamiento interno, concretamente sobre sus órganos de gobierno, dirección y administración

Art.- 43 Las cooperativas, para su funcionamiento, contarán con una Asamblea General, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una Gerencia, cuyas atribuciones y deberes constarán en el Reglamento General de la presente ley y sin perjuicio de otras instancias administrativas que atiendan a su objeto social.

- Gobierno corporativo

El Sistema económico, legal y social del mundo ha atravesado grandes crisis por falta de control sobre las compañías y ha visto derrumbarse corporaciones. Sobre este tema existen extensas investigaciones que demuestran que los manejos fraudulentos de los administradores, el incumplimiento de la legislación de diferentes países y la falta de supervisión, llevaron a provocar problemas financieros no solo a los interesados en las compañías sino al sector social en donde se desarrollaban. Ante esta situación se han publicado una multitud de Códigos de buen gobierno entendidos como “un conjunto de recomendaciones acerca de la apropiada estructura de los órganos de gobierno y del adecuado comportamiento de los miembros de esos órganos” (Aguilera & Cuervo, 2004, pág. 416). Estos Códigos han configurado lo que se ha venido por llamar buen gobierno corporativo.

- Aproximación a un concepto

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2016), implica un conjunto de relaciones entre la dirección de las empresas, su consejo, sus accionistas y los terceros interesados. El gobierno corporativo también provee la estructura a

través de las cuales los objetivos de la sociedad son determinados, así como es monitoreado su desempeño. La OCDE en su enfoque incluye a las partes interesadas, permitiendo que se defina al Gobierno Corporativo desde otro punto de vista.

Para autores como Rodríguez (2002) y Rivero (2005), el gobierno corporativo es amplio y multidisciplinario que permite desarrollar la actividad empresarial con principios de transparencia y responsabilidad. Desde esta perspectiva el gobierno corporativo cuida los intereses de todas las partes interesadas, es decir accionistas, socios, directivos, empleados, acreedores, clientes, entre otros.

En efecto, tal como señalan Ganga & Vera (2008) el gobierno corporativo es el conjunto de prácticas, reglas, normas y procesos apropiados que guían el comportamiento entre la administración de la empresa y los agentes económicos que tengan algún interés. Esta filosofía corporativa permite medir y evaluar los riesgos, con la finalidad de garantizar el uso eficiente de los recursos y brindar confianza a una gama amplia de partes interesadas.

Por otro lado, al gobierno corporativo se puede definir de distintas maneras, dependiendo del enfoque teórico. Según Puente, Velasco & Vilar (2009, pág. 122), existen dos perspectivas:

- el enfoque Shareholders con una visión reducida del gobierno corporativo cuyo objetivo es cubrir las expectativas de los accionistas de la empresa; y
- enfoque Stakeholders con una visión ampliada que persigue ser un instrumento para cubrir las necesidades de todos los grupos de interés o stakeholders de la empresa.

De acuerdo a los autores antes señalados, estos enfoques de gobierno corporativo, están íntimamente ligados a la asunción de responsabilidades sociales por parte de la empresa. A continuación, se exponen en la tabla 7 las distintas definiciones recogidas por los autores que se ubican en estos enfoques.

Tabla 6 Definición de gobierno corporativo

Enfoque	Definición
Enfoque Shareholders	<p>El gobierno corporativo está relacionado con los medios a través de los cuales los financiadores de la empresa garantizan el rendimiento adecuado de sus inversores Shleifer y Vishny (1997)</p> <p>Mecanismos que previenen o corrigen el posible conflicto de intereses entre directivos y accionistas. Crespí y Gispert (1999)</p> <p>El gobierno corporativo es, en sentido amplio, un conjunto de mecanismos a través de los cuales los inversores externos se protegen contra la expropiación de los internos La Porta López-de-Silanes, Shleifer y Vishny (2000):</p>
Enfoque Stakeholder	<p>Está relacionado con los mecanismos por los que los stakeholders de una empresa ejercen el control sobre los internos y directivos de tal forma que sus intereses estén protegidos. John y Senbet (1998)</p> <p>Sistema por el cual los negocios corporativos son dirigidos y controlados y donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa: propietarios, consejeros, administradores, accionistas y empleados, así como también las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre esos negocios OCDE (1999)</p> <p>... el diseño de instituciones que inducen o fuerzan a la dirección a interiorizar el bienestar de los stakeholders. Tirole (2001)</p>

Fuente: (Puente, Velasco, & Vilar, 2009)

Elaboración: Torres, J. 2020

En este marco, surge la discusión de cuál debe ser el objetivo del gobierno corporativo, bajo los enfoques de entender la gobernanza de la organización. Al respecto, se resumen la propuesta de Hawley & Williams (2001) sobre los modelo de gobernanza:

- Modelo financiero o principal-agente: el problema central de la gestión es la maximización del valor de la empresa para los accionistas;
- Modelo de gestión o stewardship model: asume que los directores son buenos administradores de las empresas y son dignos de confianza debiendo estar plenamente facultados para realizar su trabajo con el objetivo de alcanzar altos beneficios para los accionistas;
- Modelo político, que se fundamenta en cómo los gobiernos pueden influir en la gobernanza, no siendo un aspecto intrínseco únicamente a los accionistas, directivos y grupos de interés;

- Modelo de las partes interesadas o stakeholder model, amplía el propósito de la organización ya no sólo a la creación de riqueza para el accionista, sino para todos los grupos de interés de la empresa o stakeholders, pues estos mantienen relaciones con la empresa que pueden afectar su éxito a largo plazo.

La reflexión teórica por la cual gira la presente investigación, coincide con lo planteado en el último modelo propuesto por Hawley & Williams (2001), ya que el gobierno corporativo puede ser visto desde dos perspectivas, en función de si la relación con los stakeholders es considerada como un medio o como un fin en sí misma. Tal y como lo expresan Puente, Velasco & Vilar (2009) en este modelo “la empresa es entendida como una entidad económica a la vez que social y tiene la responsabilidad de ser gestionada con una visión stakeholders” (pág. 124). Esta postura coincide con lo que Carroll (1987) definió como “gestión moral”, frente a otros tipos de gestión, como la inmoral y la amoral, que persiguen la rentabilidad como su objetivo.

En este mismo orden, Moreno, (2015) señala

La empresa no puede ya considerarse como una simple asociación de capitales financieros, sino como una mucho más compleja agrupación de recursos (de capitales) de diferente orden (financieros, pero también físicos, humanos, cognoscitivos y relacionales), aportados por diferentes colectivos que cooperan en función de un interés común que trasciende al interés de cada grupo y que comparten en buena medida las características que la teoría convencional presupone sólo en los accionistas. Colectivos, en consecuencia, que pueden ser considerados en cierta forma también copropietarios de la empresa o, cuando menos, depositarios de derechos de gobierno en ella. (pág. 2)

Por otro lado, el documento Marco Conceptual de la Responsabilidad Corporativa (AECA, 2004) define acertadamente el concepto de gobierno corporativo cuando afirma que

... el gobierno corporativo socialmente responsable busca la satisfacción no sólo de los accionistas, sino de los grupos de interés, asegurando el diálogo y el establecimiento de relaciones con todas las partes. Su objetivo es asociar la creación de valor económico con el compromiso social de la actividad empresarial (pág. 8).

En otras palabras, el buen gobierno corporativo socialmente responsable busca asociar la creación de valor económico con el compromiso social.

- Conceptualización del buen gobierno corporativo para las cooperativas

Desde el ámbito del cooperativismo, al perfilar la idea del buen gobierno para estas entidades, el enfoque predominante ha de ser el de stakeholders, ya que, por su naturaleza, no persiguen la maximización del beneficio como último objetivo, sino que se mueven también por objetivos sociales. Fuera de este enfoque difícilmente puede hacerse compatible la idea del buen gobierno con los principios y valores que guían a las cooperativas, pues desde su definición el objetivo último es la satisfacción de los intereses de todos los grupos de interés a partir del cumplimiento de unos principios y valores cooperativos.

En esta línea, también, un sector doctrinal viene señalando que el buen gobierno de las cooperativas es el que compatibiliza el máximo nivel de desempeño económico de la sociedad con la preservación o desarrollo de su identidad cooperativa, en particular, el principio democrático de decisión (Sánchez, 2019)

- Principios del gobierno corporativo

La OCDE (2004), difundió en el año 1999 sus principios de gobierno corporativos, donde se plasma las ideas fundamentales que engloban el concepto como tal. Esta organización expresa que no hay un prototipo único de buen gobierno y expresa que tales principios no son vinculantes e irán evolucionando y su revisión será requerida debido a las variaciones fundamentales del contexto.

Estos principios fueron desarrollados basándose en los hábitos comunes de buen gobierno y su marco corporativo contempla cinco categorías.

- Los derechos de los accionistas: El marco del gobierno de las sociedades debe proteger los derechos de los accionistas. (OECD, 2004, pág. 39). El accionista es considerado como un sujeto activo, a quien le corresponde participar y ser informado oportunamente de las decisiones relacionadas con el desenvolvimiento de la sociedad, tales como participar y gozar de los beneficios de la empresa, designar miembros en la junta directiva, ceder sus acciones y solicitar información importante sobre la sociedad, entre otros.

- **Tratamiento equitativo:** El marco del gobierno de las sociedades deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos (OECD, 2004, pág. 41). La empresa debe adquirir y hacer uso de ciertas prácticas que ayuden al desenvolvimiento de ésta y al mantenimiento de este principio de equidad ya que esto permite nutrir la relación entre accionista, junta directiva, empleados, entre otro, para evitar los privilegios y prevenir abusos futuros.
- **La función de los grupos de interés:** El marco del gobierno de las sociedades debe reconocer los derechos de los grupos de interés social estipulados por ley y alentar una cooperación activa entre las sociedades y esas entidades en la creación de riqueza, empleo y lograr que las empresas sean financieramente sólidas (OECD, 2004, pág. 42). Los grupos de interés están conformados por los inversionistas, los empleados, los acreedores y los proveedores. la empresa debe velar por los intereses de estos grupos, ya que al hacerlo impulsa y protege sus propios intereses. Igualmente se deben respetar sus derechos, así como contar con la facultad de subsanar en caso de que sean quebrantados.
- **Comunicación y transparencia informativa:** El marco del gobierno de las sociedades debe asegurar que se presenta la información de manera precisa y de modo regular acerca de las cuestiones materiales (importantes) referentes a la sociedad, incluidos los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno corporativo. sólidas (OECD, 2004, pág. 42). Entre la información que se sugiere revelar están los objetivos de la empresa, los resultados financieros y de explotación u operación, los factores de riesgo, los miembros del consejo y los directivos clave, la estructura y política de gobierno, los factores de riesgo material previsible y la participación mayoritaria entre otros.
- **Las responsabilidades del Consejo o Junta Directiva:** El marco del gobierno de las sociedades debe estipular las directrices estratégicas de la compañía, un control eficaz de la dirección por parte del consejo y la responsabilidad del consejo hacia la empresa y sus accionistas. (OECD, 2004, pág. 43). La estructura y organización de la empresa puede estar conformada por los miembros ejecutivo de ésta o miembros externos.

Independientemente de cual sea su estructura, se debe garantizar y velar por el buen funcionamiento de la empresa y sus estados financieros. La junta directiva debe estar pendiente de que se cumpla con todas las políticas y leyes establecidas.

- Importancia del gobierno corporativo

Considerando que el gobierno corporativo se estructura como un sistema de relaciones entre accionistas, consejo de administración y dirección ejecutiva, los cuales se articula en procesos, es por lo que estos tres órganos interaccionan, dirigen y controlan el futuro de la organización. El consejo de administración es la pieza angular de todo sistema de buen gobierno. La existencia de programas de gestión del riesgo y sistemas de control y auditoría interna que involucren a toda la organización y que estén adecuadamente comunicados junto con la misión, los valores, el código de ética, la estrategia de negocio y las políticas corporativas, es un síntoma de que la organización está alineada con las mejores prácticas de buen gobierno corporativo.

De igual manera, el gobierno corporativo se rige bajo cuatro ejes, que refieren:

- Rendición de cuentas
- Equidad
- Transparencia y responsabilidad corporativa

Por tal motivo, todos estos son la base para que funcione correctamente, es claro entonces que estos ejes no funcionarían, sin soportarse en los tres principios básicos de gobierno corporativo que son la transparencia, revelación y responsabilidad.

El gobierno corporativo, según la (OECD, 2004), sirve para

- Definir y regular la forma como deben funcionar los órganos administrativos.
- Regular las relaciones entre las organizaciones y las partes interesadas (stakeholders).
- Proporcionar la estructura para fijar los objetivos de las organizaciones y establecer los medios para alcanzar dichos objetivos.
- Medir la gestión de la administración.

- Mejorar la transparencia y revelación de información.
- Las organizaciones sean más competitivas.
- Controlar los factores de riesgo.

Igualmente, la OCDE (2016), señala los principales beneficio del buen gobierno corporativo

- Velar por el adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno y administración.
- Generar confianza y transparencia para con los accionistas e inversionistas (tanto institucionales como minoritarios).
- Mejorar la cultura del control interno.
- Asegurar la adecuada segregación de funciones, deberes y responsabilidades.
- Incrementar la eficiencia en las operaciones y en los aspectos relacionados con el cumplimiento normativo.
- Generar valor para el accionista.

Componentes del gobierno corporativo

De acuerdo con Delgado (2007), el gobierno corporativo consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión.

- Ambiente interno: establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos.
- Establecimiento de objetivos: los objetivos deben de existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que puedan afectar a su consecución.
- Identificación de eventos: tanto internos como externos que afectan a los objetivos de la entidad.
- Evaluación de riesgos: se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben de ser gestionados.
- Respuesta al riesgo: las posibles respuestas, evitar, aceptar, reducir o transferir, los riesgos.
- Actividades de control: las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos son eficaces.

- Información y comunicación: la información relevante se identifica, capta y comunica para que el personal pueda afrontar sus responsabilidades.
- Supervisión: la supervisión se lleva a cabo mediante actividades de la dirección o evaluaciones independientes.

Gobierno cooperativo

El gobierno cooperativo se define como conjunto de instituciones y normas fijadas para facilitar su cumplimiento y prevenir conflictos que se puedan suscitar en el núcleo básico conformado por los asociados, representantes directivos y la gerencia; pues este binomio es el responsable de que la cooperativa funcione (Dávila, 2004). El gobierno cooperativo genera un ambiente de confianza, transparencia, integridad, lo cual conlleva a desarrollar una estabilidad financiera. Además, se enfoca en las responsabilidades y derechos de cada miembro de las organizaciones, y en las reglas a seguir para la toma de decisiones; los socios tienen derecho de participación, transparencia de información, voz y voto (Gadea, 2006).

En este mismo sentido, debe concebirse al gobierno cooperativo como un ente diferenciador que mejora la transparencia y seguridad desde los trabajadores, proveedores, hasta los poderes locales de los cuerpos administrativos y el logro de los objetivos, generando así mayor estabilidad y emprendimiento (Briozzo, Albanese, & Santolíquido, 2017). Se basa en un modelo de gobierno cooperativo que plantea un nuevo arreglo organizacional donde se coloca al ser humano en el centro para desarrollar una gestión democrática y participativa (Dávila, 2004).

A continuación, se presenta, algunos conceptos referidos al gobierno cooperativo.

Tabla 7 Definiciones del gobierno cooperativo

Definición	Enfoque cooperativo
Un gobierno cooperativo aplica buenas prácticas que actúan mitigando asimetrías de información y por lo tanto reduciendo los costos de agencia lo que se traduce a un mejor desempeño de la empresa. (Briozzo, Albanese, & Santolíquido, 2017)	Mitiga asimetrías
Un gobierno cooperativo es la forma como las instituciones responden a la responsabilidad y el control interno pues ese es el pilar fundamental para el éxito. (Mancilla & Saavedra, 2015)	Responsabilidad
El gobierno provee un marco que define derechos y responsabilidades de los representantes de una institución abarcando asuntos complejos que determinan la gestión y bienestar de los grupos de interés. (Lagos & Vecino, 2014)	Bienestar de los grupos de interés
El gobierno cooperativo está representado por la asamblea general de socios es el órgano más importante y el máximo poder que representa la voluntad individual que cada miembro manifiesta a través de su voto. (Souza, 2007)	Poder

Fuente: Varios autores

Elaboración: Torres, J. 2020

Entendemos que el gobierno corporativo provee una estructura integrada en la gestión, a través la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzarlos, así como la forma de realizar un seguimiento a su desempeño en general, considerando todos los *stakeholders* que mantengan algún vínculo de interés con la cooperativa.

Dimensiones de un buen gobierno cooperativo

El gobierno cooperativo aporta principios encaminados hacia el bienestar de las personas, a través de buenas prácticas, comunicación y transparencia, de tal manera que se logre nuevas respuestas a problemas sociales, cuyo fin es contribuir a un trato justo e igualitario que mejore la calidad de vida de la gente, permitiendo igualdad de condiciones dentro del ámbito de trabajo, en donde los miembros de las cooperativas tienen la misma capacidad de poder y decisión; esto se ve reflejado en la realización de reuniones y asambleas, donde se aplica la democracia y la heterogeneidad, la cual se aprecia cuando las cooperativas crecen e integran a nuevos agentes económicos en sus órganos de gobierno (Cháves & Soler, 2004).

A continuación, se plantea las dimensiones del gobierno cooperativo.

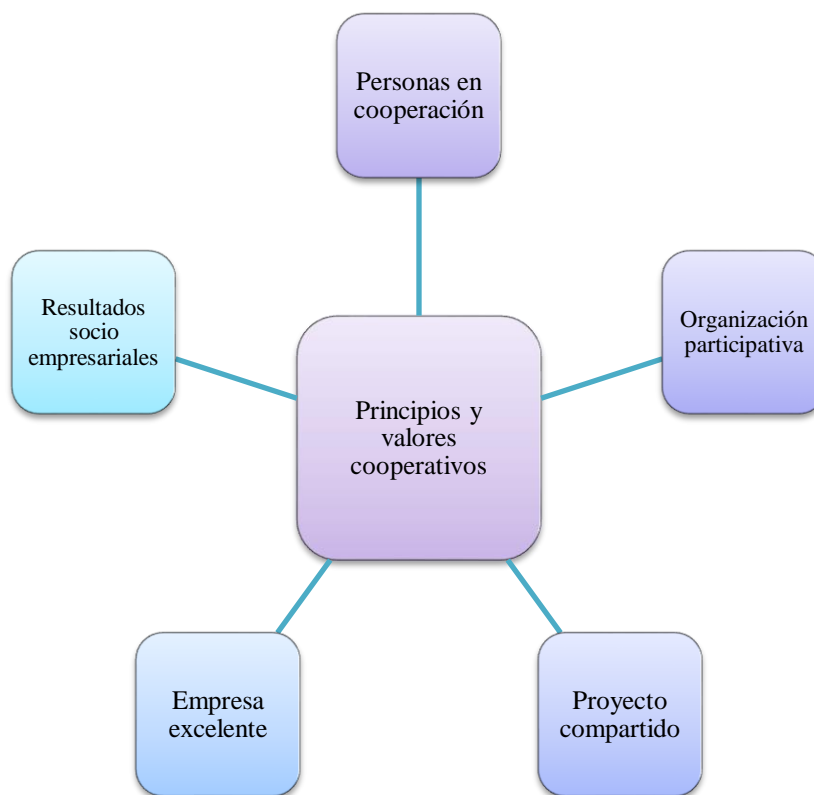


Figura 3 Dimensiones del gobierno cooperativo

Fuente: Propia

Elaboración: Torres, J. 2020

Un buen gobierno cooperativo sitúa como punto de partida los principios básicos propuesto por la ACI (1995), ya que aportan las pautas de comportamiento a las personas en cooperación para poner en práctica los valores de la cooperativa. Esto se manifiesta según Puente, Velasco & Vilar (2009), en un sentimiento colectivo, es decir en un sentido de pertenencia a un colectivo con un proyecto compartido que a su vez repercute en el desarrollo personal vinculado al progreso colectivo. Los autores también señalan a los copropietarios comprometidos cuyas características son:

- Propietarios del trabajo y de sus frutos.
- Personas emprendedoras construyendo el futuro.
- Participación activa en la definición del proyecto.

- Responsabilidad en el desarrollo del proyecto.
- Implicación personal de su puesta en práctica.

Igualmente, los principios básicos cooperativos son pautas de comportamiento concreto que se manifiesta en:

- Participación activa en los órganos.
- Implicación personal en la gestión.
- Asunción y práctica de la solidaridad retributiva.
- Compartir conocimientos y experiencias.
- Transmitir sentimiento cooperativo en las relaciones personales internas y externas

Todos los responsables del equipo ejercen el liderazgo, según Gadea (2006), el liderazgo es compartido y extendido, cuyo perfil se relaciona con:

- El compromiso con los valores cooperativos.
- Genera visión compartida.
- Transmite positividad.
- Desarrolla a las personas y a los equipos.
- Abierto al cambio y a la innovación.
- Orientado al logro.
- Íntegro.

Las personas en cooperación desarrollan habilidades al compartir un desarrollo integral expresado en:

- El desarrollo profesional.
- Competencias de trabajo en equipo.
- Desarrollo personal.
- Seguridad y salud laboral.

Para Mancilla & Saavedr (2015), el proyecto compartido es un elemento aglutinante a través del cual las personas desarrollan la cooperación señalado en:

- La misión, visión y valores propios de la cooperativa.
- Planeamiento estratégico.
- Despliegue: plan de gestión anual, seguimiento y mejora.

En cuanto a la organización participativa, Sánchez (2019) observa que son los propios órganos institucionales los que proporcionan mecanismo de participación de las personas que se debe optimizar a través del desarrollo societario. El autor señala que es imposible conseguir una verdadera participación de las personas si éstas no tienen acceso a la información que necesitan y no disponen de mecanismos de comunicación en todos los sentidos basados fundamentalmente en la relación interpersonal, por ello propone que:

- La Asamblea como punto de encuentro donde compartir el proyecto.
- Ejercicio de las responsabilidades delegadas en los órganos sociales.
- Autogestión: estructuras horizontales con pocos niveles jerárquicos, trabajo en equipo, capacidad para definir objetivos, tomar decisiones y asumir responsabilidades, reconocimiento.
- Comunicación: política de transparencia, fomento de la relación interpersonal, asegurar que la información clave es conocida por todas las personas, canales de comunicación que permitan la retroinformación, experiencia compartida con el resto de personas y equipos.

De acuerdo con Sánchez (2019), el gobierno cooperativo debe prestar atención permanente al desarrollo de aspectos tales como:

- Orientación al cliente: el cliente es el destino del valor que creamos, es quien da sentido a la actividad de la cooperativa por tanto debe buscar, fidelizar al cliente para convertirlo en nuestro prescriptor, explorar fórmulas de relación con los clientes actuales y potenciales, integrar al cliente como fuente de innovación y de mejora continua.
- La optimización de los procesos a través de una gestión sistemática de los mismos que garantiza la eficacia y eficiencia de las actividades. Para el autor implica tener una visión global de los procesos: mapa de procesos, priorización, organización

horizontal. Desarrollo de procesos eficaces y eficientes y gestión sistemática de procesos.

- La innovación como cultura y como estrategia de actuación que permite introducir permanentemente mejoras en lo que se hace o en el modo en el que se hace con un incremento de valor añadido percibido por el cliente. De esto se desprende la necesidad de una organización innovadora: Cultura orientada al cambio. Incorporar espacios de innovación. Intercooperación como fuente de innovación. Estrategia de innovación. Procesos de innovación.
- En un contexto de empresa extendida, de organización en red, la cooperativa tiene la necesidad de establecer Alianzas con otras entidades más allá de las oportunidades que le brinda la intercooperación, para optimizar la cadena de suministro o abordar propuestas de valor más integradas, y nuevamente conseguir un mejor servicio al cliente.
- Implicaciones con el entorno, visto desde la integración cultural en el entorno,
- Contribución al desarrollo. Dotación de recursos económicos. Gestión medioambiental. Ética en los negocios. Comunicación con la sociedad. Evaluación del impacto social.

En cuanto a los resultados socio empresariales Puente, Velasco & Vilar, (2009), aclaran que estos representan las estrategias de la cooperativa incluidas en las políticas que orientan los objetivos y metas estratégicas que implican diferentes ámbitos tales como la transformación del tejido empresarial, dimensionamiento, internacionalización, innovación, intercooperación y compromiso e identidad cooperativa.

CAPITULO II

DESARROLLO METODOLÓGICO

Paradigma y tipo de investigación

Paradigma

El enfoque de la presente investigación es de tipo cualitativo- cuantitativo, tomando en consideración lo señalado por Hernández, Fernández & Baptista (2014) sobre este tipo de investigaciones

... utiliza la recopilación de información para poner a prueba o comprobar las hipótesis mediante el uso de estrategias estadísticas basadas en la medición numérica, lo cual permitiría al investigador proponer patrones de comportamiento y probar los diversos fundamentos teóricos que explicarían dichos patrones” (pág. 99).

Es este sentido, el estudio propuesto se apoyará en la utilización de recolección y análisis de datos, estimando la evaluación numérica que estadísticamente se establecerá para examinar el comportamiento de la población en estudio.

Este proyecto también posee sentido cualitativo por lo cual nos señala Hernández, Fernández & Baptista que el enfoque **cualitativo** es utilizado para la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación.

En el proyecto en mención el resultado se analizará y interpretará de acuerdo a la realidad y experiencia particular del investigador, en base a los datos obtenidos.

Método de la investigación

En función de cumplir con los objetivos y dar respuesta concreta al problema planteado la investigación se apoyó en el método deductivo, el cual permite llevar a cabo el análisis de este estudio, pues se parte según Egg (2011) “de premisas generales (del marco general de referencia) para sacar conclusiones de un caso particular; pone énfasis en la teoría, la explicación, la abstracción” (pág. 89).

Tipo de investigación según su alcance

En cuanto al tipo de investigación según su alcance, el presente estudio es de tipo descriptivo pues el propósito es caracterizar las prácticas del buen gobierno corporativo de la cooperativa de transporte TRANS MAGDALENA. Los estudios descriptivos, según Muñoz (2004), expresa “... el investigador únicamente mide, es decir, observa y recoge información pertinente, de modo independiente o conjunto, sobre los conceptos o variables a los que se refiere el problema u objeto de estudio. Su objetivo, entonces, no es indagar sobre la manera en que se relacionan las variables, sino como se manifiestan” (pág. 41). Esto significa que la investigación debe partir de una descripción objetiva de la realidad estudiada, pues consiste en la caracterización de un fenómeno con el fin de establecer su estructura de comportamiento.

Tipo de investigación según su diseño

La estrategia que adopta la investigación es de campo, por cuanto la información fue recogida directamente en el espacio y tiempo donde ocurre el fenómeno a estudiarse y donde se vislumbra la ejecución del modelo de gestión. Al respecto, Rivero (2008) sostiene que la investigación de Campo es:

...aquella a través de la cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural. Se llama también investigación sobre el terreno. Es importante en las ciencias sociales realizar este tipo de investigaciones ya que, siendo su objeto natural de estudio el hombre y sus acciones, es perfectamente pertinente abocarse a estudiar estos fenómenos en la realidad misma donde se producen. (pág. 76)

En otras palabras, esta investigación obtuvo toda la información que requiere directamente de la realidad, por lo tanto, las fuentes de recolección son primarias. Es decir, considerando que las fuentes son los mismos sujetos investigados y futuros beneficiarios de un modelo de gestión corporativo, se consideran directas y primarias para efectos de la información a recolectarse. Igualmente, esta investigación se apoyó en una revisión documental que le permitió estudiar y analizar algunos conceptos y posturas teórica, necesarias para esta investigación en función de ampliar su rango de acción y proyección.

Al respecto, (Arias, 2014) sostiene que “la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales impresas, audiovisuales o electrónicas” (pág. 27). Igualmente, según la temporalización esta investigación es transversal pues recoge la información en un lapso breve de tiempo.

Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos

Población

Se concibe la población como el total de sujetos o individuos que se encuentran en el espacio y tiempo de la investigación. En tal sentido, Hernández, Fernández, & Baptista (2014), se refieren a la población como “...el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio; pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener la información” (pág. 174).

A estos efectos, la investigación se llevó a cabo en la Cooperativa de transporte TRANS MAGDALENA de la ciudad de Latacunga. Esta cooperativa cuenta en la actualidad con un universo de 82 socios activos. En cuanto a las características de esta población se puede decir que está conformada en un 63% por hombre cuyas edades oscilan entre los 22 y 73 años de edad. La población femenina se ubica en un 37% en edades comprendidas entre los 19 y 56 años de edad.

Muestra

Se considera la muestra como un subconjunto de la población el cual es seleccionado para efectos de la recolección de información. Según Behar (2008) “la muestra es una pequeña porción representativa y adecuada del universo, que es obtenida por el investigador para hacer sus observaciones, esto es, para obtener los datos empíricos que son punto de partida de las generalizaciones (pág. 51).

La unidad de muestreo para esta investigación son los socios de la cooperativa de transporte TRANS MAGDALENA. Se decide utilizar un muestreo probabilístico en virtud de la inestabilidad administrativa; problemas de gestión y propios de su actividad laboral que nos

les permite estar en su lugar de residencia, por las razones mencionadas se toma este tipo de muestreo. Todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegido de igual forma, la muestra es no estratificada ya que no se dividirá en subgrupos muestrales que representen estratos para efectos de su análisis. Una vez determinada la forma en que se selecciona la muestra se procede, se hace necesario conocer cuántos sujetos o unidades de análisis se requieren estudiar de ella. Para ello es indispensable calcular su tamaño aplicando la fórmula matemática que se indica a continuación.

$$n = \frac{N * Z^2 \alpha * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 \alpha * p * q}$$

Dónde:

n = Total de la muestra

N = Total de la población

Z α = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0,05)

q = 1-p (en este caso 1-0,05= 0,95)= q= 0,95

d = precisión (en esta investigación es de 5%)

Para efectos de este estudio y aplicando la fórmula tenemos:

N = 82

Z = 1,96²

p = 0,05

q = 0,95

d = 0,05

$$n = \frac{82*(1,96)^2*0,05*0,95}{(0,05)^2*(82-1)+(1,96)^2*0,05*0,95} = 37$$

En definitiva, el cálculo aplicado nos conduce a una muestra total de 37 sujetos.

Operacionalización de las variables

Las variables de estudio incluidas en esta investigación son: resultados de la gestión y las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Tabla 8 Operacionzalización de variables

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Instrumento
Buen Gobierno Corporativo	Conjunto de prácticas, reglas, normas y procesos apropiados que guían el comportamiento de la organización	Gobernanza	Transparencia informativa	2,3,12,17,18,20,21,22,23,24,25,27,31,
			Equilibrio de intereses	
			Delimitación de roles	
		Gestión administrativa	Participación	4,5,6,8,9,13,14,15,16,19,32,33,34,36
			Plan estratégico	
			Valores cooperativos	
			Sistemas de evaluación	
		Responsabilidad social	Control interno	1,7,10,11,26,28,29,30,35
			Contribución social de la cooperativa	
			Satisfacción de socios	
			Diversidad de género	
			Ambiente	
			Fiscalidad	

Fuente: Propia

Elaboración: Torres, J. 2020

Procedimiento de recolección de la información.

Técnicas de investigación

Para efectos de esta investigación se aplicó la técnica de la encuesta, la cual para Behar (2008) consiste en una técnica "...donde todos los miembros de la población son estudiados, las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio" (pág. 62).

Instrumento de recolección de información

Para recopilar la información se requiere de un instrumento, que según Alvarado, Canales y Pineda (1994) "...es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información" (pág. 125). Para tal fin, la investigadora diseñó un cuestionario (anexo 1) de preguntas cerradas con varias alternativas mediante un conjunto de enunciados a escala con el propósito de recopilar la información relacionada con las prácticas del gobierno corporativo en la cooperativa de transporte TRANS MAGDALENA, categorizándolas en gobernanza, gestión administrativa y responsabilidad social, como tres dimensiones relevantes del constructo del gobierno corporativo.

Gobernanza: Se refiere a la forma como se designa las normas, procesos y comportamientos que influyen en el ejercicio de los poderes de la cooperativa, especialmente desde el punto de vista de la transparencia de la información, la participación y toma de decisiones. (13 ítems).

Gestión administrativa: Alude al proceso efectuado por el consejo de administración y su dirección aplicable a la definición de estrategias en toda la cooperativa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, así como gestionar el logro de los objetivos (15 ítems).

Responsabilidad social: Está relacionado con la satisfacción y las aspiraciones de las distintas partes interesadas, tanto las que intervienen como las que son afectadas por la actuación de la cooperativa. (8 ítems).

Cabe señalar que en el diseño del cuestionario tiene alternativas de respuesta usando una escala de Likert de 5 alternativas de respuesta tecnicada y codificada para efectos de indagar sobre las prácticas del buen gobierno corporativo, vale decir que estas son:

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= En desacuerdo
- 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4=De acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

La información levantada mediante el instrumentos, se presentaran en un análisis de la situación objetivamente determinada y las conclusiones sobre las prácticas del buen gobierno de la cooperativa en estudio.

Validez del instrumento

De acuerdo con Corral (2009), “la validez de un test indica el grado de exactitud con el que mide el constructo teórico que pretende medir y si se puede utilizar con el fin previsto. Es decir, un test es válido si "mide lo que dice medir” (pág. 230). Por consiguiente, esta investigación estimó la validez del cuestionario basado en la validez de contenido, ya que permite que el instrumento aplicado considere las variables, así como los aspectos más relevantes relacionados con las prácticas del buen gobierno corporativo para la organización en estudio.

Para efectos de determinar dicha validez se procede al método del juicio de experto, el cual es considerado el idóneo para el cálculo de la validez de contenido. En tal sentido, se consultó la opinión de tres expertos en el área de gerencia, metodología de la investigación y un asesor en cooperativas. La selección de los jueces expertos atendió al grado de experticia en la materia de investigación. Se adoptó el método de evaluación individual el cual consiste en que cada experto debería responder acerca del instrumento y proporcionar su valoración independiente sin contar con el resto de los evaluadores. Es decir, los expertos no deberían conciliar su juicio, ya que la investigadora tomaría nota de sus observaciones.

En este sentido, se le hace entrega a cada profesional una carta de presentación (anexo2), donde se le solicita su participación como experto, acompañado con los objetivos de la investigación y el instrumento de evaluación (anexo 2) con su respectiva escala de valoración, el instrumento de validación, el cuestionario a evaluar y la matriz de operacionalización de las variables. Las cualidades evaluadas en los ítems son: congruencia, pertinencia y tendenciosidad en una escala cualitativa-cuantitativa de la siguiente manera: Excelente = 4, Bueno = 3, Regular = 2 y Deficiente = 1.

Con los datos obtenidos, una vez realizada la evaluación de los expertos sobre la validez del instrumento, se procedió a trasladarlo a la matriz de validez para calcular el índice de

relaciones porcentuales, el cual permite, según Amador (2014), realizar el cálculo cuantitativo de la validez de manera práctica y sencilla, mediante la siguiente fórmula:

$$\delta = \frac{\sum (POI)_1^N}{n*mx*c*N} \quad (1)$$

Donde:

α = es el índice de validez

POI = es el puntaje obtenido por el instrumento con cada experto

n = representa el número de ítems del instrumento

N = es el número de expertos consultados

c = es el número de cualidades evaluadas

mx = es el máximo puntaje que se le otorga a una cualidad

Los datos de cada experto se trasladaron a la matriz de validez de experto por índice porcentual (tabla 9) donde se obtuvo un índice de validez de 0,85, que de acuerdo con la tabla de rango de validez y confiabilidad es muy alto (tabla 10).

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad se refiere “a la exactitud con que un conjunto de puntajes de pruebas miden lo que tendrían que medir” (Corral, 2009, pág. 238). Ésta se determina mediante una prueba piloto a un grupo de diez sujetos que no pertenece o estén involucrado en la muestra. El objetivo de esta muestra, es hacer los ajustes necesarios al instrumento utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach propio para instrumentos homogéneos con alternativas policotómicas, el cual según Brown (citado por Hernández et al. 2014) constituye una medida bien conocida de homogeneidad. Una vez aplicada la prueba piloto, se llevan los datos obtenidos a una tabla matriz de confiabilidad para el cálculo del índice de validez. La escala de valoración para el instrumento respecto a las alternativas del mismo son Si = 3, Medianamente = 2 y No = 1.

Tabla 9 Matriz de validez de juicio de experto

N	c	Ítems																												T	POI	α									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28				29	30	31	32	33	34	35	36	
	a	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	3	3	123			
1	b	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	129	373	
	c	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	121		
	a	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	128			
2	b	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	3	2	3	3	3	2	4	4	2	4	112	367	0,85	
	c	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	127			
	a	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	124		
3	b	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	118	364	
	c	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	122		
	T	3	3	2	9	0	9	0	9	9	0	8	0	9	9	0	0	9	1	2	2	1	1	1	0	1	2	3	3	3	1	2	1	3	2	7	9	1104			

Fuente: Propia

Elaboración: Torres, J. 2020

Transcrito los datos, se calcula el coeficiente Alfa de Cronbach empleando el paquete estadístico SPSS (22), cuyo resultado fue de 0,81 considerado muy alto de acuerdo con la escala de rango validez y confiabilidad (tabla 10).

Tabla 10 Escala de rango de validez y confiabilidad

Rangos	Interpretación
0,81 a 1	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Ramírez (citado en Arias 2014)
Elaboración: Torres, J. 2020

Recolección de datos

Obtenida la validez y confiabilidad del instrumento de recolección de información se procederá a realizar la encuesta de acuerdo al siguiente procedimiento:

- Etapa de recogida de información
- Preparación de base de datos con datos generales de la cooperativa
- Enviar comunicación a la Junta directiva sobre el interés de realizar una encuesta a los socios referida a las prácticas del buen gobierno corporativo en la cooperativa.
- Análisis de los resultados y preparación de informe resumen que será remitido a la Junta Directiva.

Etapa de codificación y tabulación de datos

El objeto de la codificación es representar todas las respuestas en códigos numéricos que faciliten su agrupación. Por ello se procederá a transformar en símbolos numéricos para poder ser contados y tabulados. Por cuanto la codificación consiste en asignar a cada una de las respuestas del cuestionario y a cada una de las categorías, número y signos correlativos para agrupar los datos y facilitar su tabulación. Dentro de este procedimiento se le asignará a todos y cada uno de los tipos de respuesta del cuestionario un dígito o número que represente a dicha respuesta en un soporte informático, o un cálculo estadístico. La entrada de datos para cada ítem del cuestionario se encuentra entre 0 y 5. Realizadas las encuestas se procede a confeccionar la tabla matriz procesando cada encuesta, asignándole valor a cada ítem del instrumento. Los datos serán tabulados por el programa de manejo y gestión de datos SPSS.

Baremo de valoración (Calificación)

Con la finalidad de analizar la información recopilada por el instrumento, se aplicó el siguiente baremo (ver tabla 11). Este baremo califica el comportamiento organizacional observado en cuatro niveles o categorías de prácticas de buen gobierno corporativo: En el nivel I, se califica el ejercicio de buen gobierno corporativo como evidentemente pobre, prácticamente inexistente en la organización; En el nivel II, la práctica de buen gobierno corporativo se califica como escaso y deficiente; En el nivel III, en ejercicio de buen gobierno corporativo es valorado como satisfactorio; y el Nivel IV, se observa que la organización ha llevado las practicas del buen gobierno corporativo al grado de la excelencia.

El individuo encuestado, es decir, la valoración del grado de conformidad que éste manifiesta con los enunciados que se le presentan en la encuesta, es incluido en cada una de las categorías contempladas en el baremo, en consideración con el puntaje obtenido en el instrumento aplicado.

Tabla 11 Criterios de valoración

Nivel	Criterio de inclusión (puntaje obtenido)
I. Critico	Menos de 71
II. Deficiente	Entre 72 y 107
III. Satisfactorio	Entre 108 y 144
IV. Excelente	Mayores 145

Fuente: Propia

Elaboración: Torres, J. 2020

Clasificado los puntajes obtenidos de acuerdo con los criterios establecidos en el baremo se podrá calificar el nivel del ejercicio de las buenas prácticas de buen gobierno corporativo y los factores que integran este constructo, es decir, gobernanza, gestión administrativa y responsabilidad social, de acuerdo a la siguiente consideración.

Tabla 12 Nivel de calificación de las prácticas del buen gobierno corporativo

Nivel	Explicación
Critico	Se refiere a aquellas organizaciones en las que no se observan las prácticas de gobierno corporativo. Por lo general se evidencia problemas serios de gobernanza, gestión ineficiente y limitada responsabilidad social.
Deficiente	En esta categoría se hace evidente un nivel bajo en el ejercicio de prácticas del buen gobierno corporativo. Por lo general existen problemas muy notorios en su gobernanza, la gestión es errática y los principios de responsabilidad social son débiles.
Satisfactorio	La situación general de la organización se puede calificar como buena. En sus rutinas cotidianas se puede observar el ejercicio de buena práctica de gobierno corporativo, la gobernanza es sólida, la gestión administrativa es diligente en la resolución de problemas y se declara proclive a los principios de la responsabilidad social. No obstante, se evidencian problemas reales y potenciales que amenazan su

Excelente

desempeño y ameritan la introducción de mejoras que fortalezcan la gestión corporativa.

En esta instancia se pueden observar las mejores prácticas de buen gobierno corporativo, hecho que se evidencia en los mejores resultados que son alcanzados por la organización. La gobernanza es fuerte, la gestión administrativa es competente y actúa alineada con los principios de la responsabilidad social.

Fuente: Propia

Elaboración: Torres, J. 2020

Resultados del diagnóstico de la situación actual

Con la finalidad de analizar los datos, la investigación se apoyó en la estadística descriptiva con la intención de resumir y comparar las observaciones que se han examinado en la variable de estudio. Igualmente, se construyó la distribución de frecuencia por cada categoría de análisis para hacer una lectura general de las prácticas del buen gobierno corporativo y gestión administrativa en la cooperativa de transporte TRANS MAGDALENA.

A continuación, se presenta en la tabla 13 los resultados la matriz de frecuencia.

Tabla 13 Matriz de frecuencia

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En la cooperativa cumplimos y promovemos el cumplimiento de nuestras obligaciones tributarias.	5,41%	18,92%	35,14%	32,43%	8,11%
2	La Junta directiva comunica de manera ordenada y diligente a todos los socios los objetivos y políticas de la cooperativa	0	29,73%	24,32%	24,32%	21,62%
3	Los derechos y deberes de los socios se encuentran claramente estipulados en el Estatuto Constitutivo	5,41%	21,62%	45,95%	24,32%	2,70%
4	Contamos con altos estándares de calidad en la prestación de nuestro servicio.	8,11%	24,32%	32,43%	24,32%	10,81%
5	Contamos con mecanismos que hacen posible la evaluación periódica del desempeño en el trabajo de todos los socios, tanto de la gestión de la junta directiva como de la gerencia.	5,41%	29,73%	16,22%	29,73%	18,92%
6	Cuando tengo un problema o necesidad de apoyo sé a quién dirigirme.	2,70%	21,62%	35,14%	21,62%	18,92%
7	Disponemos de políticas que promueven la participación igualitaria de género en todas las instancias de la organización.	5,41%	24,32%	51,35%	13,51%	5,41%
8	El interés común de los socios de la cooperativa está por encima de los intereses particulares.	13,51%	16,22%	37,84%	24,32%	8,11%

9	El dialogo, la confianza, el respeto y la equidad constituyen la base que sustenta las buenas relaciones laborales.	2,70%	24,32%	43,24%	21,62%	8,11%
10	En general pienso que los resultados económicos obtenidos por la cooperativa, en el presente año, son satisfactorios.	2,70%	24,32%	37,84%	24,32%	10,81%
11	En la cooperativa somos respetuosos del medio ambiente. Disponemos de políticas claras de protección ambiental.	2,70%	24,32%	37,84%	29,73%	5,41%
12	Están claramente definidos y delimitados los roles, competencias y funciones que deben cumplir los integrantes, tanto de la Junta directiva como de los gerentes en general	8,11%	27,03%	32,43%	24,32%	8,11%
13	La cooperativa cuenta con objetivos claros y transparentemente establecidos que permiten evaluar su desempeño y sostener su viabilidad financiera	5,41%	24,32%	40,54%	24,32%	5,41%
14	La cooperativa cuenta con un sistema contable abierto para todos sus socios.	2,70%	13,51%	51,35%	16,22%	16,22%
15	La cooperativa cumple con la política de auditoria, tanto interna como externa. La información financiera es auditada ciñéndose a los estándares más exigentes posibles.	2,70%	16,22%	48,65%	24,32%	8,11%
16	La cooperativa tiene claramente definida su identidad corporativa y le permite operar como un negocio exitoso en el ámbito de la prestación de sus servicios	18,92%	40,54%	37,84%	2,70%	0
17	La elección de la Junta directiva se lleva a cabo a través de un proceso transparente y democrático, donde todos los socios participan con su voto, privilegiando los perfiles profesionales y aptitudes para el desempeño de la función gerencial de aquellos socios que aspiran al cargo.	8,11%	24,32%	32,43%	21,62%	13,51%
18	La Junta directiva presenta los resultados financieros de forma oportuna y debidamente auditados	2,70%	18,92%	37,84%	29,73%	10,81%
19	La honestidad, lealtad, solidaridad, son valores que compartimos todos los socios.	2,70%	21,62%	24,32%	40,54%	10,81%

continuación

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
20	La Junta Directiva cuenta con canal de comunicación que le permite conocer y atender las denuncias de los socios	2,70%	16,22%	48,65%	27,03%	5,41%
21	La Junta directiva ofrece a cada uno de los socios toda la información requerida, de manera oportuna y completa, para la evaluación y análisis de los asuntos a discutir en la asamblea general de socios	8,11%	21,62%	35,14%	24,32%	10,81%
22	La Junta Directiva rinde cuentas anualmente de su gestión, y presenta los resultados financieros del ejercicio fiscal correspondiente.	5,41%	21,62%	45,95%	16,22%	10,81%
23	Las decisiones tomadas en la Asamblea General de socios son respetadas por la junta directiva	0	18,92%	35,14%	32,43%	13,51%
24	Las funciones y responsabilidades del presidente de la cooperativa, así como de la Junta directiva en general están claramente definidas en el Estatuto Constitutivo de la cooperativa	5,41%	24,32%	35,14%	29,73%	5,41%
25	Los gerentes disponen de suficiente margen de autonomía para desempeñar eficientemente su trabajo, estando siempre obligados a rendir cuenta de sus obligaciones y responsabilidades	5,41%	21,62%	37,84%	29,73%	5,41%
26	Los socios participan de las decisiones fundamentales que afecten el porvenir de la cooperativa	5,41%	21,62%	27,03%	29,73%	16,22%
27	Los socios tenemos el derecho de elegir y ser elegidos en todos los cargos de la Junta directiva	5,41%	13,51%	40,54%	21,62%	18,92%
28	Los socios tenemos el derecho de elegir y ser elegidos en todos los cargos de la Junta directiva	5,41%	13,51%	40,54%	21,62%	18,92%

29	Me siento satisfecho con la política de protección social implementada en la cooperativa.	2,70%	10,81%	24,32%	48,65%	13,51%
30	Nuestro compromiso es por prestar un servicio de calidad a nuestros usuarios.	0,00%	2,70%	18,92%	45,95%	32,43%
31	Para alcanzar los objetivos, la Junta Directiva define políticas y establece orientaciones y lineamientos	2,70%	24,32%	37,84%	18,92%	16,22%
32	Periódicamente la Junta Directiva publica los indicadores de gestión de la cooperativa	8,11%	29,73%	37,84%	16,22%	8,11%
33	Pienso que las políticas, estrategias y acciones implementadas por la gerencia de la cooperativa son las correctas y conducirán al éxito de nuestros negocios.	0	10,81%	24,32%	40,54%	24,32%
34	Se privilegia y alienta el comportamiento ético de todos sus socios	5,41%	27,03%	35,14%	24,32%	8,11%
35	Somos respetuosos de la diversidad social.	8,11%	8,11%	35,14%	32,43%	16,22%
36	Tengo un claro conocimiento de la Misión y Visión de la Corporativa	0	27,03%	32,43%	32,43%	8,11%

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado: Torres, J. 2020

Las prácticas del buen gobierno corporativo se fundamentan en un sistema de normas y órganos internos mediante el cual se gestiona, dirige y controla la gestión de la cooperativa. Una de las categorías estudiada de estas prácticas es la gobernanza, la cual hace referencia al adecuado funcionamiento de los órganos de decisión de la cooperativa, así como, la eficacia de los derechos de los socios está relacionada con el adecuado funcionamiento de los órganos de decisión. En consecuencia, la falta del cumplimiento de las normas, procesos y comportamiento influyen en el ejercicio de los poderes de la cooperativa. Para estos efectos se muestran los componentes de análisis de esta categoría.

La transparencia de la información es un indicador que resalta su importancia dentro del gobierno corporativo ya que éste promueve la obligación de generar informes amplios, oportunos y exactos que reflejen la verdadera situación financiera de la empresa o sociedad y que se haga hincapié en la responsabilidad de los directivos de mantener informados a los accionistas sobre los recursos obtenidos y su uso, esto mediante la información financiera.

Tabla 14 Transparencia de la información

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2	La Junta directiva comunica de manera ordenada y diligente a todos los socios los objetivos y políticas de la cooperativa	0	29,73%	24,32%	24,32%	21,62%
3	Los derechos y deberes de los socios se encuentran claramente estipulados en el Estatuto Constitutivo	5,41%	21,62%	45,95%	24,32%	2,70%
18	La Junta directiva presenta los resultados financieros de forma oportuna y debidamente auditados	2,70%	18,92%	37,84%	29,73%	10,81%
20	La Junta Directiva cuenta con canal de comunicación que le permite conocer y atender las denuncias de los socios	2,70%	16,22%	48,65%	27,03%	5,41%

21	La Junta directiva ofrece a cada uno de los socios toda la información requerida, de manera oportuna y completa, para la evaluación y análisis de los asuntos a discutir en la asamblea general de socios	8,11%	21,62%	35,14%	24,32%	10,81%
31	Para alcanzar los objetivos, la Junta Directiva define políticas y establece orientaciones y lineamientos	2,70%	24,32%	37,84%	18,92%	16,22%

Fuente: Propia

Elaboración: Torres, J. 2020

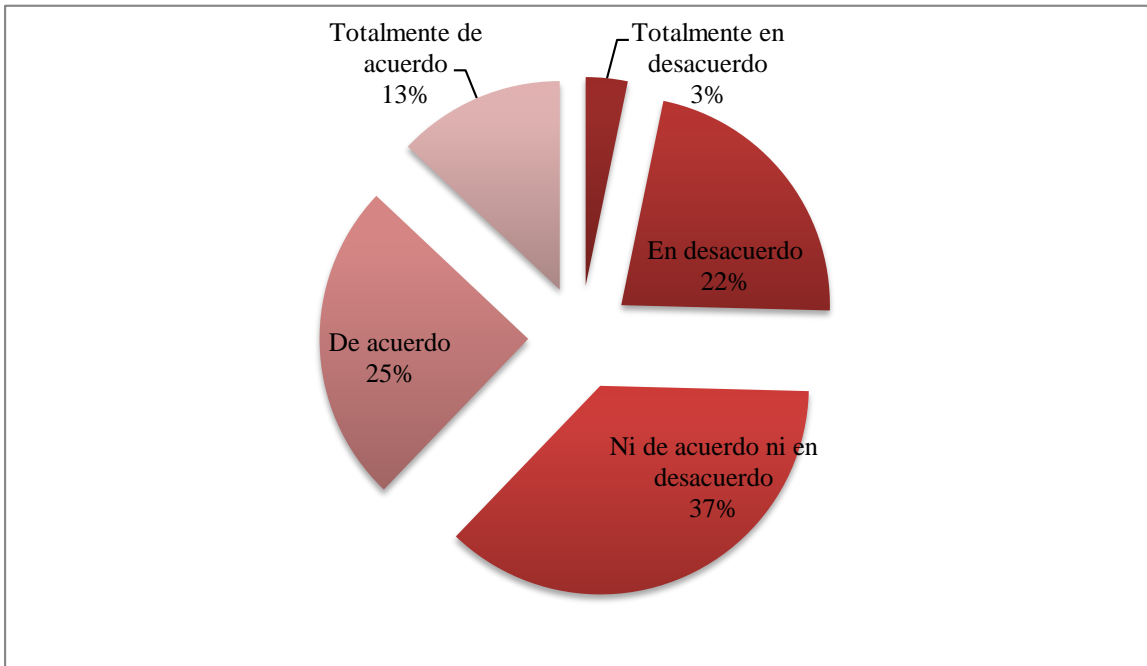


Gráfico 1 Transparencia de la información

Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Elaboración Propia

Como se indicó anteriormente, uno de los indicadores de la categoría gobernanza alude a la transparencia de la información por parte de la junta directiva, al respecto, los socios encuestados opinaron en un 25,4% estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con el enunciado que la junta directiva cumpla con esta condición, mientras que el 37,8% opinaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que la junta directiva ofrece información transparente sobre la situación de la cooperativa, sin embargo, existe un 36,8% de los socios que no están de acuerdo ni en desacuerdo.

Otro de los indicadores sobre la gobernanza es el equilibrio de intereses en la cooperativa, relacionados, con los roles y competencia de los órganos de dirección, perfiles y autonomía del gerente, así como los procesos de elección.

Tabla 15 Equilibrio de intereses

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
12	Están claramente definidos y delimitados los roles, competencias y funciones que deben cumplir los integrantes, tanto de la Junta directiva como de los gerentes en general	8,33%	27,78%	33,33%	25,00%	5,56%
17	La elección de la Junta directiva se lleva a cabo a través de un proceso transparente y democrático, donde todos los socios participan con su voto, privilegiando los perfiles profesionales y aptitudes para el desempeño de la función gerencial de aquellos socios que aspiran al cargo.	8,33%	25,00%	33,33%	22,22%	11,11%
22	La Junta Directiva rinde cuentas anualmente de su gestión, y presenta los resultados financieros del ejercicio fiscal correspondiente.	5,56%	22,22%	47,22%	16,67%	8,33%

Fuente: Tabla Matriz
Elaborado por: Elaboración Propia

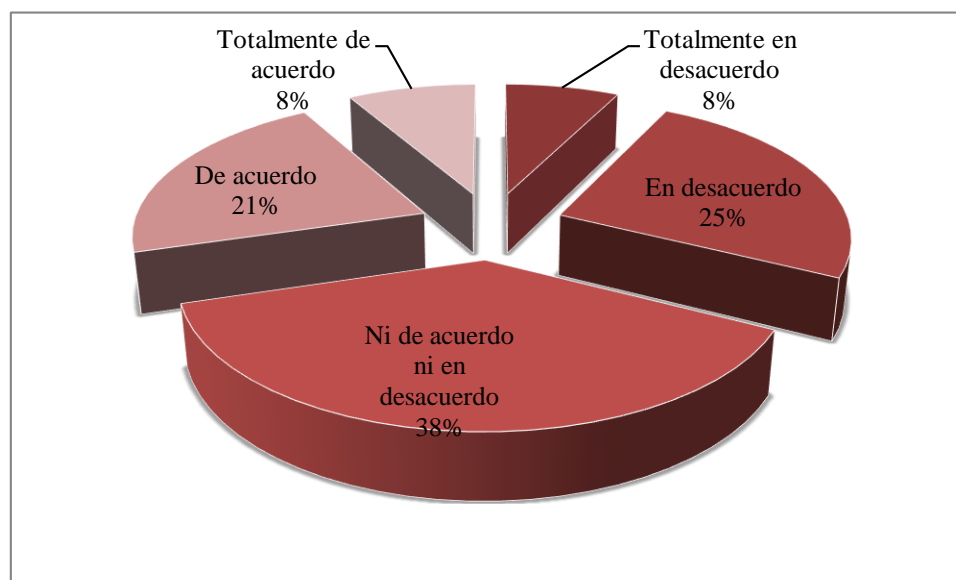


Gráfico 2 Equilibrio de intereses

Fuente: Tabla 15
Elaborado por: Elaboración Propia

De acuerdo con los datos, los encuestados opinaron en un 32,4 % estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo sobre los procesos de elección de la junta directiva, los roles y

funciones de la junta directiva y los perfiles de los socios que llegan a la gerencia de la cooperativa, el 38% de los encuestados expreso no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 29,6% se encuentran aquellos que opinaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que en la cooperativa existe un equilibrio de interés.

La delimitación de roles es otro indicador analizado por esta investigación en relación a la gobernanza de la cooperativa en estudio.

Tabla 16 Delimitaciones de roles

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
23	Las decisiones tomadas en la Asamblea General de socios son respetadas por la junta directiva	0	19,44%	36,11%	33,33%	11,11%
24	Las funciones y responsabilidades del presidente de la cooperativa, así como de la Junta directiva en general están claramente definidas en el Estatuto Constitutivo de la cooperativa	5,56%	22,22%	36,11%	30,56%	5,56%
25	Los gerentes disponen de suficiente margen de autonomía para desempeñar eficientemente su trabajo, estando siempre obligados a rendir cuenta de sus obligaciones y responsabilidades	5,56%	22,22%	38,89%	30,56%	2,78%

Fuente: Tabla Matriz
Elaborado por: Elaboración Propia

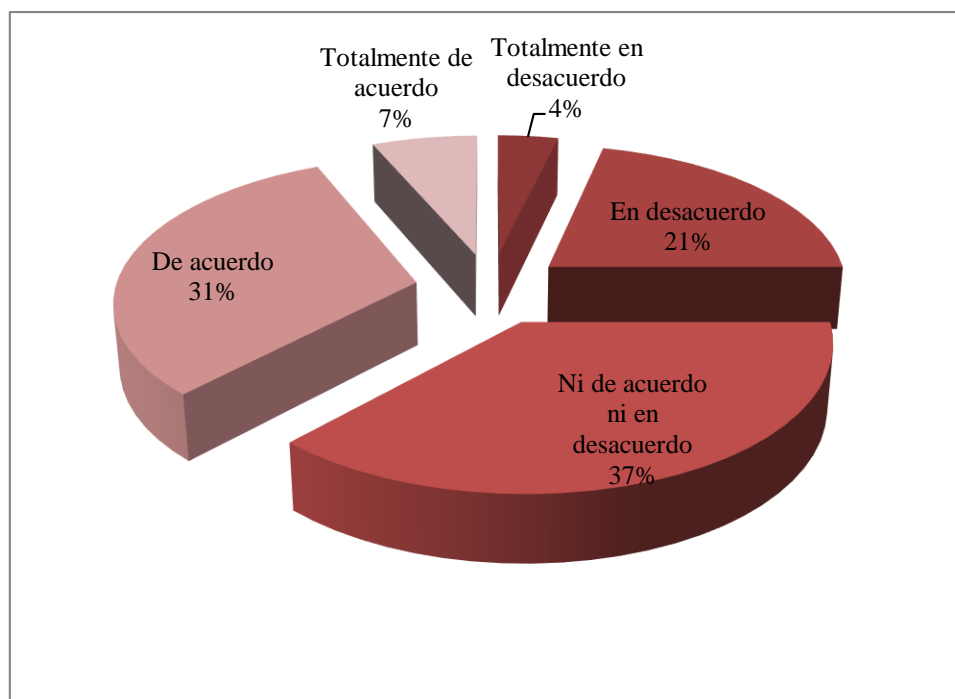


Gráfico 3 Delimitación de roles

Fuente: Tabla 16
Elaborado por: Elaboración Propia

Tal y como muestran los datos el 38% de los encuestados opino estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con que las decisiones tomadas por la asamblea general de la cooperativa son respetadas por la junta directiva, cuyas funciones están definidas en los estatutos de la cooperativa, así como un margen de autonomías para el gerente, el 21,3% se mostró totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con estas afirmaciones y el 37% indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

A fin de calificar el ejercicio de las buenas prácticas del gobierno corporativo en relación a la gobernanza, se presenta los datos en la tabla 17

Tabla 17 Valoración de las buenas prácticas del gobierno corporativo respecto a la gobernanza

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Crítico	11	29,7
Deficiente	4	10,8
Satisfactorio	16	43,2
Excelente	6	16,2
Total	37	100,0

Fuente: Propia

Elaboración: Torres, J. 2020

De los datos contenidos en la tabla 17, se puede inferir el 40,5 % de los socios encuestados valoran como crítico y/o deficiente las prácticas de la categoría gobernanza. El 43,2 % socios califican la gobernanza como satisfactorio y solo el 16,2 % socios tienen la apreciación que las prácticas de gobernanza se ubican en el renglón excelente. Es evidente la existencia de problemas de gobernanza en la cooperativa TRANS MAGDALENA. Aun cuando estos problemas no se pueden calificar de extremadamente grave.

La siguiente dimensión de análisis de las buenas prácticas del gobierno corporativo se relaciona con la gestión administrativa, referida a los procesos efectuados por el consejo de administración y la dirección respecto a las políticas y objetivos estratégicos.

Para efectos de su análisis, se considera como uno de sus indicadores el desarrollo del plan estratégico.

Tabla 18 Plan estratégico

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13	La cooperativa cuenta con objetivos claros y transparentemente establecidos que permiten evaluar su desempeño y sostener su viabilidad financiera	5,41%	24,32%	40,54%	24,32%	5,41%
16	La cooperativa tiene claramente definida su identidad corporativa y le permite operar como un negocio exitoso en el ámbito de la prestación de sus servicios	18,92%	40,54%	37,84%	2,70%	0,00%
32	Periódicamente la Junta Directiva publica los indicadores de gestión de la cooperativa	8,11%	29,73%	37,84%	16,22%	8,11%
33	Pienso que las políticas, estrategias y acciones implementadas por la gerencia de la cooperativa son las correctas y conducirán al éxito de nuestros negocios.	0	10,81%	24,32%	40,54%	24,32%
36	Tengo un claro conocimiento de la Misión y Visión de la Corporativa	0	27,03%	32,43%	32,43%	8,11%

Fuente: Tabla Matriz

Elaborado por: Elaboración Propia

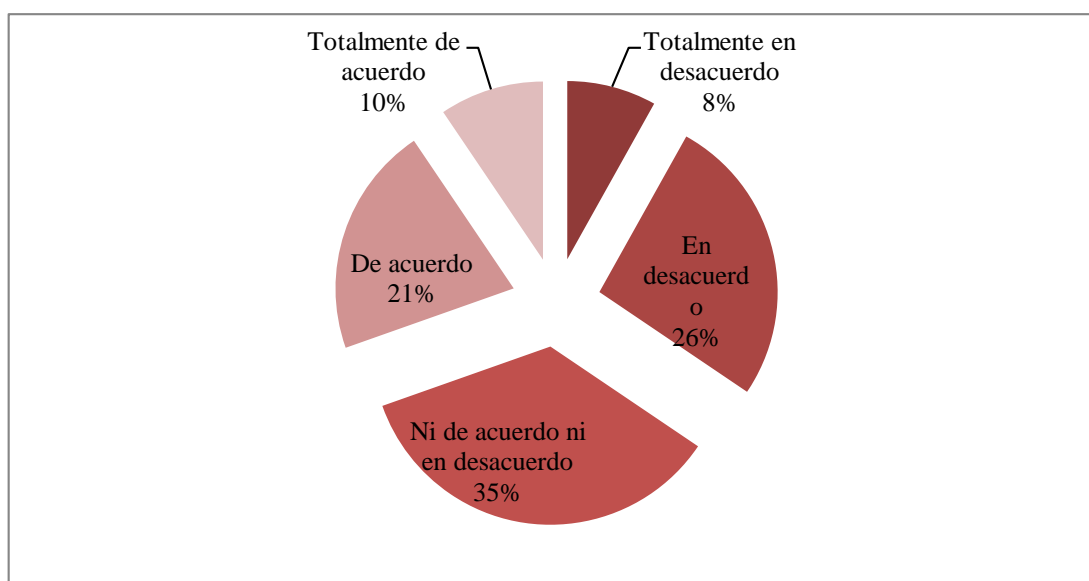


Gráfico 4 Plan estratégico

El plan estratégico es una herramienta gerencial que guían a la organización para la consecución de metas y objetivos estratégicos. El 34,5% de los socios encuestado está totalmente en desacuerdo y/o en desacuerdo con que la cooperativa cuente con objetivos claros y transparentes. Es de resaltar que de estos de estos socios el 59,46% opina que la cooperativa no tiene definida su identidad corporativa que permita el éxito en la prestación de servicio. Por otra parte, el 30,4% está de acuerdo y/o totalmente de acuerdo con que la cooperativa tiene los objetivos claros para evaluar el desempeño financiero, así como políticas estrategias y acciones que le permiten a la gerencia conducir con éxito el negocio. Es importante resaltar que el 35,14% de los socios manifiesta no estar de acuerdo ni en desacuerdo respecto al plan estratégico de la organización.

Otros de los indicadores de la gestión administrativa analizado son los valores cooperativos, los cuales se considera que guían la gestión administrativa

Tabla 19 Valores cooperativos

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8	El interés común de los socios de la cooperativa está por encima de los intereses particulares.	13,51%	16,22%	37,84%	24,32%	8,11%
9	El dialogo, la confianza, el respeto y la equidad constituyen la base que sustenta las buenas relaciones laborales.	2,70%	24,32%	43,24%	21,62%	8,11%
19	La honestidad, lealtad, solidaridad, son valores que compartimos todos los socios.	2,70%	21,62%	24,32%	40,54%	10,81%
34	Se privilegia y alienta el comportamiento ético de todos sus socios	5,41%	27,03%	35,14%	24,32%	8,11%

Fuente: Tabla Matriz
 Elaborado por: Elaboración Propia

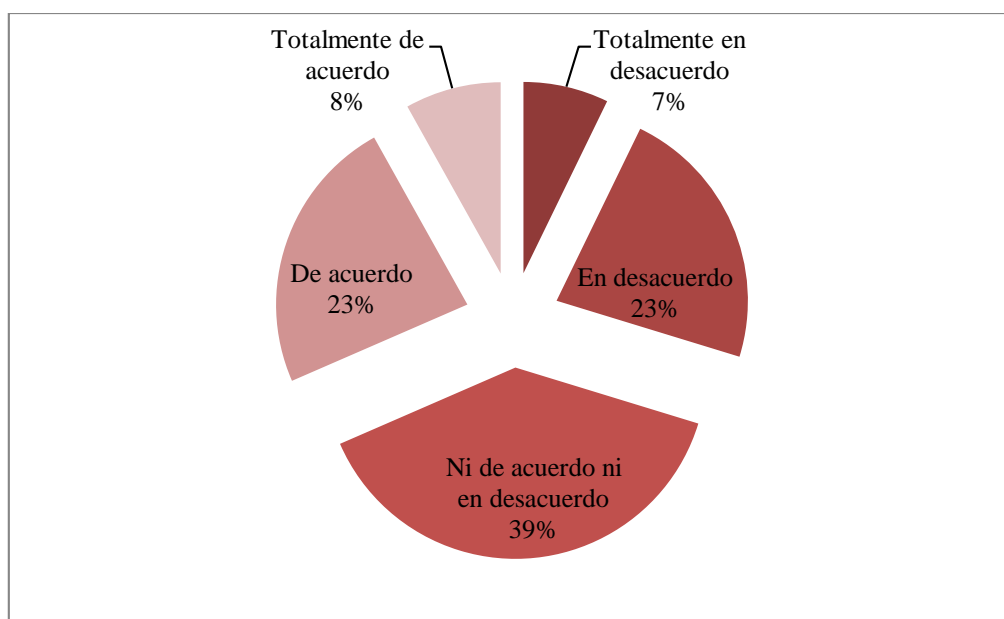


Gráfico 5 Plan estratégico

Fuente: Tabla 19

Elaborado por: Elaboración Propia

Tal como se observa, el 32% de los socios opinaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que en la cooperativa se privilegia el comportamiento ético y el interés común, el dialogo, el respeto y la equidad constituyen los valores por lo cual se sustentan las relaciones laborales. Mientras que el 30% de los encuestados opinó estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo que en la cooperativa se lleve a cabo estos valores, en tanto el 39% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

Así mismo, se consideró los sistemas de evaluación los cuales se basan en la percepción de la calidad y está influenciada por las acciones que tome la organización.

Tabla 20 Sistema de evaluación

Nº	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4	Contamos con altos estándares de calidad en la prestación de nuestro servicio.	8,11%	24,32%	32,43%	24,32%	10,81%

5	Contamos con mecanismos que hacen posible la evaluación periódica del desempeño en el trabajo de todos los socios, tanto de la gestión de la junta directiva como de la gerencia.	5,41%	29,73%	16,22%	29,73%	18,92%
14	La cooperativa cuenta con un sistema contable abierto para todos sus socios.	2,70%	13,51%	51,35%	16,22%	16,22%
15	La cooperativa cumple con la política de auditoria, tanto interna como externa. La información financiera es auditada ciñéndose a los estándares más exigentes posibles.	2,70%	16,22%	48,65%	24,32%	8,11%
19	La honestidad, lealtad, solidaridad, son valores que compartimos todos los socios.	2,70%	21,62%	24,32%	40,54%	10,81%

Fuente: Tabla Matriz

Elaborado por: Elaboración Propia

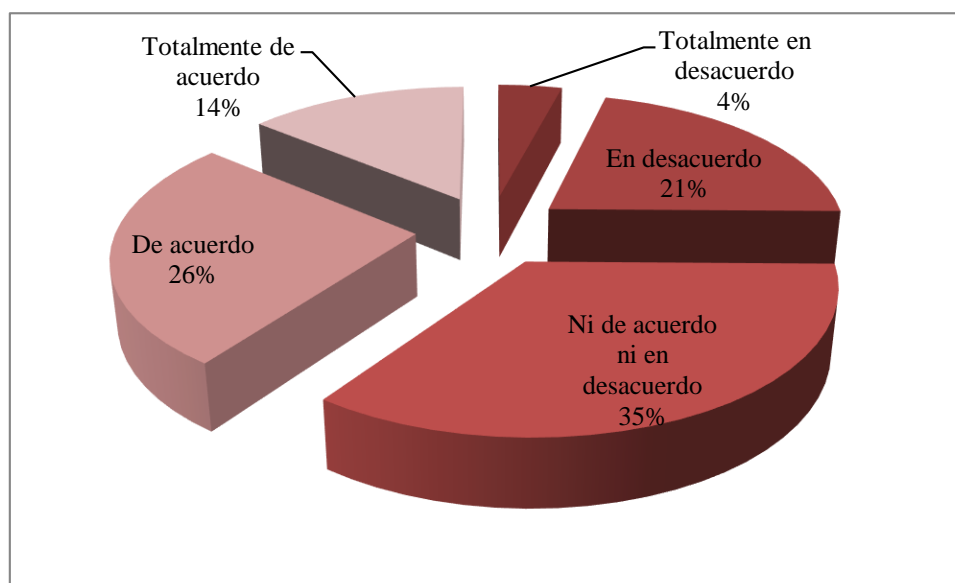


Gráfico 6 Sistema de evaluación

Fuente: Tabla 20

Elaborado por: Elaboración Propia

En este indicador sobre la gestión administrativa, los socios opinaron en un 40,1% estar de acuerdo y /o totalmente de acuerdo que la cooperativa cuenta con mecanismo de evaluación del desempeño, con sistema contables abiertos a los socios y cumplimiento con las políticas de auditoria tanto interna como externa.

Tabla 21 Valoración de las buenas prácticas del gobierno corporativo respecto a la gestión administrativa

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Critico	9	24,3
Deficiente	13	35,1
Satisfactorio	9	24,3
Excelente	6	16,2
Total	37	100

Fuente: Propia

Elaboración: Torres, J. 2020

De los datos que se muestran en la tabla 21, podemos deducir el 59,4 % de los socios encuestados tienen la apreciación de que la gestión administrativa es deficiente, con el agravante el 24 % de los mismos valoran como crítica la situación de la gestión de la cooperativa. Por otro lado, el 24 % de los entrevistados validan la gestión como satisfactoria. Llama la atención el hecho que solo el 16 % socios manifiestan su conformidad con un nivel de gestión excelente. En la información analizada se puede constatar la existencia de graves problemas de orden en la gestión administrativa en la cooperativa TRANS MAGDALENA.

La siguiente dimensión estudiada sobre el ejercicio de las buenas prácticas del gobierno corporativo concierne a la responsabilidad social de la cooperativa, vinculada con la satisfacción de los socios en relación a las aspiraciones que pueda ser afectada por la actuación de la cooperativa.

Concretamente se examina la satisfacción de los socios entendida como la valoración sobre los resultados económicos y la participación en la toma de decisiones.

Tabla 22 Satisfacción de los socios

Nº	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10	En general pienso que los resultados económicos obtenidos por la cooperativa, en el presente año, son satisfactorios.	2,70%	24,32%	37,84%	24,32%	10,81%
26	Los socios participan de las decisiones fundamentales que afectan el porvenir de la cooperativa	5,41%	21,62%	27,03%	29,73%	16,22%
28	Los socios tenemos el derecho de elegir y ser elegidos en todos los cargos de la Junta directiva	5,41%	13,51%	40,54%	21,62%	18,92%

Fuente: Tabla Matriz
Elaboración de la autora

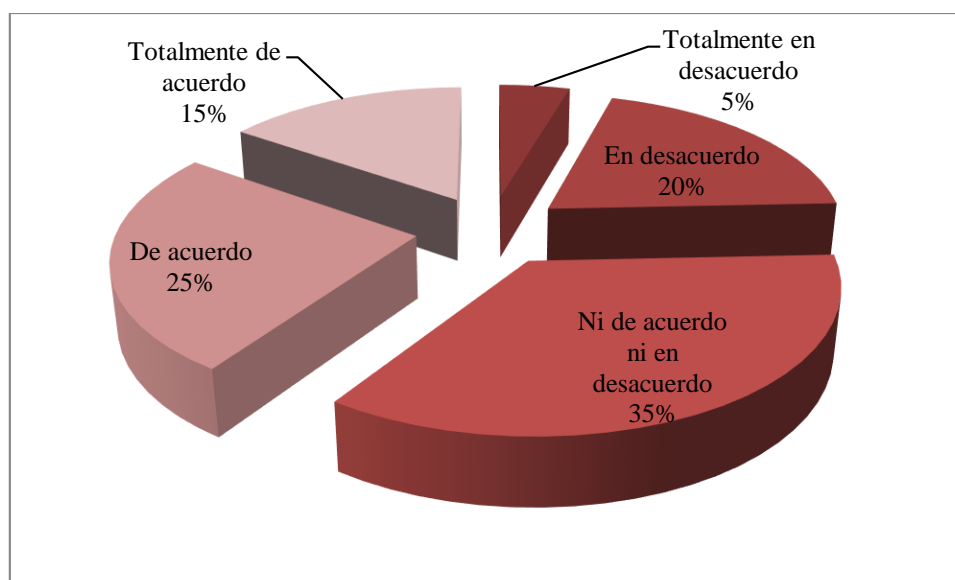


Gráfico 7 Satisfacción de los socios

Fuente: Tabla 22

Elaboración de la autora

Los datos muestran que el 40,5% de los socios opinaron estar de acuerdo y/o totalmente de acuerdo con los resultados económicos de la cooperativa en el presente año, así como su participación en las tomas de decisiones y con su derecho a elegir y ser elegido. En tanto, el 24,3% de los socios no se encuentran satisfecho y el 35,1% está no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Respecto a la contribución social en el marco de la responsabilidad social como indicador de las buenas prácticas del gobierno corporativo, la entendemos como las acciones que promueven la calidad del servicio, políticas de no discriminación, respeto al medio ambiente, y responsabilidad fiscal.

Tabla 23 Contribución social

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En la cooperativa cumplimos y promovemos el cumplimiento de nuestras obligaciones tributarias.	5,41%	18,92%	35,14%	32,43%	8,11%
7	Disponemos de políticas que promueven la participación igualitaria de género en todas las instancias de la organización.	5,41%	24,32%	51,35%	13,51%	5,41%
11	En la cooperativa somos respetuosos del medio ambiente. Disponemos de políticas claras de protección ambiental.	2,70%	24,32%	37,84%	29,73%	5,41%
29	Me siento satisfecho con la política de protección social implementada en la cooperativa.	2,70%	10,81%	24,32%	48,65%	13,51%
35	Somos respetuosos de la diversidad social.	8,11%	8,11%	35,14%	32,43%	16,22%

Fuente: Tabla Matriz

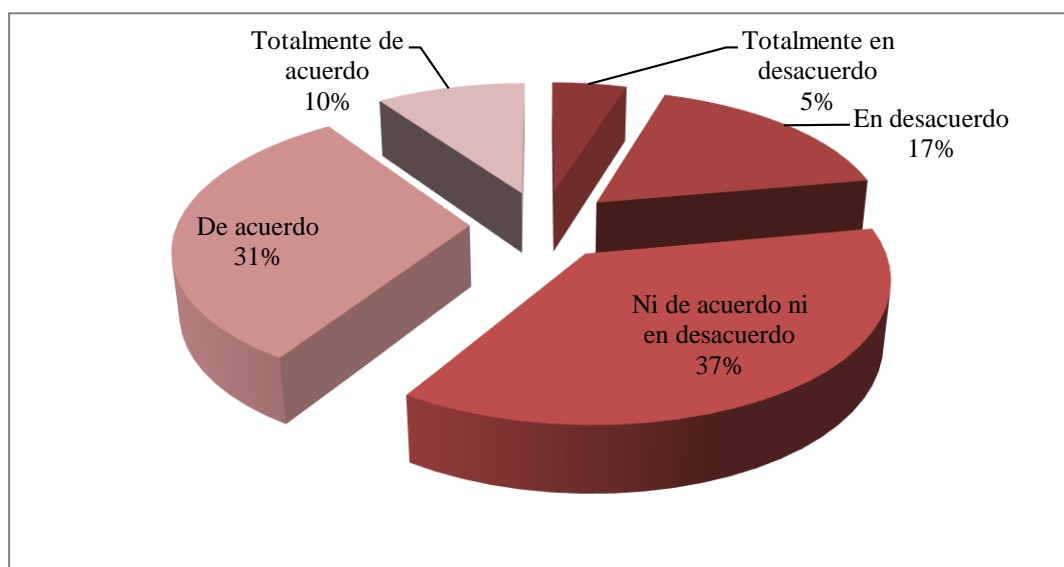


Gráfico 8 Contribución social

Fuente: Tabla 23

Elaboración de la autora

De acuerdo a los datos, el 41% de los socios encuestados se encuentran de acuerdo y/o totalmente de acuerdo con las acciones que realizan la cooperativa en relación al cumplimiento de sus obligaciones tributarias, a las políticas que promueven la participación igualitaria de género y diversidad social, así como, de políticas de protección ambiental. Por otro lado, el 22% de los socios está totalmente en desacuerdo y/o en desacuerdo en relación a la contribución social de la cooperativa, en tanto, el 37% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 24 Valoración de las buenas prácticas del gobierno corporativo respecto a la Responsabilidad Social

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Critico	10	27,00%
Deficiente	11	29,70%
Satisfactorio	9	24,30%
Excelente	7	18,90%
Total	37	100

Fuente: Propia

Elaboración: Torres, J. 2020

Al observar los datos reflejados en la tabla 24 llama la atención que el 56,7 % de los socios valoran como deficiente y crítica los asuntos relacionados con la responsabilidad social de la cooperativa TRAS MAGDALENA. El 24 % de los mismos aprecia como satisfactoria las practicas relacionadas con la responsabilidad social, y solo el 18,9 % de los socios están de acuerdo con que el comportamiento de la cooperativa está apegado a los principios de la

responsabilidad social. Es evidente que el tema de la responsabilidad social de la cooperativa como organización social debe ser abordado por la gerencia con el propósito de mejorar su desempeño en esta importante área.

A continuación, se analiza la situación de las buenas prácticas del gobierno corporativo en la cooperativa TRANS MAGDALENA, tomando en consideración:

Tabla 25 Valoración de las buenas prácticas del gobierno corporativo en relación a la Responsabilidad Social

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Crítico	10	27,00%
Deficiente	10	27,00%
Satisfactorio	6	16,20%
Excelente	11	29,70%
Total	37	100

Fuente: Propia

Elaboración: Torres, J. 2020

Al analizar la información contenida en la tabla 25 referida a las buenas prácticas de gobierno corporativo que se desarrollan en la cooperativa TRANS MAGDALENA, se observa que el 57 % de los socios encuestados manifiestan estar de acuerdo con que el nivel del mismo es crítico y deficiente, lo que constituye un hecho alarmante para esta organización. Si a esta observación sumamos que tan solo el 16,2% de los socios que fueron encuestados califico el nivel de prácticas de buen gobierno como satisfactorio, estamos evidenciando la gravedad de la situación. Del total de los encuestados, el 70,2% de los socios muestran algún grado de insatisfacción con el comportamiento de la cooperativa en relación a sus prácticas de buen gobierno corporativo.

Como se observa en el gráfico 9 de las tres dimensiones que caracterizan las prácticas del buen gobierno corporativo en la cooperativa de transporte TRANS MAGDALENA, corresponde al nivel satisfactorio a la dimensión gobernanza, en tanto la gestión administrativa es el componente que requiere mayor atención por parte de la Junta directiva de la cooperativa afín de mejorar las prácticas del buen gobierno corporativo. En la dimensión gobernanza a pesar que se caracterizó como un indicador satisfactorio, se identificó que 32,4% de los encuestados señala estar totalmente en desacuerdo y /o en desacuerdo como la cooperativa maneja el equilibrio de interés.

Otra de las dimensiones de las prácticas del buen gobierno corporativo con valoración deficiente por parte de los socios es la responsabilidad social, de tal modo que el 24% de los socios encuestados se encuentra totalmente en desacuerdo y/o en desacuerdo con las políticas llevadas por la cooperativa en respecto a la satisfacción social.

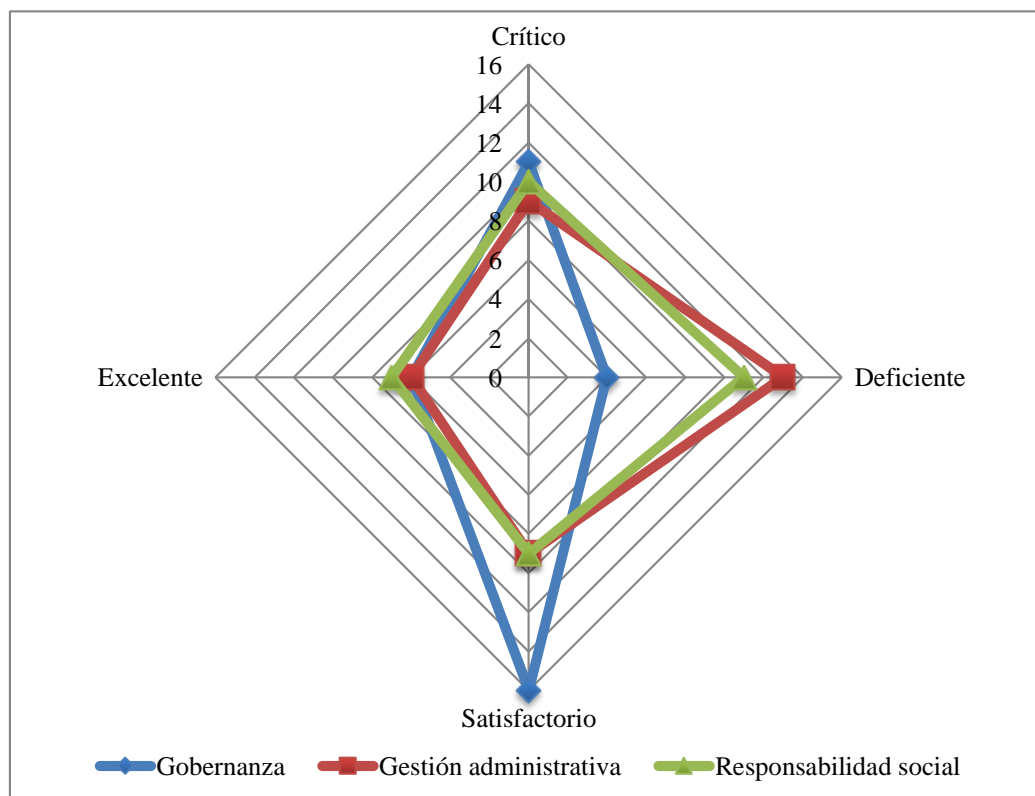


Gráfico 9 Valoración de las buenas prácticas del gobierno corporativo

Fuente: Tabla 25

Elaboración de la autora

En relación a la dimensión de gestión administrativa, los socios opinaron en un 34% estar totalmente en desacuerdo y/o en desacuerdo con el componente del plan estratégico de la cooperativa.

En conclusión, se puede afirmar que, analizados los resultados de la indagación realizada, es recomendable la implementación de estrategias de mejora organizacional alineadas a las buenas prácticas del gobierno corporativo, particularmente relacionados con el componente gestión administrativa de la cooperativa TRANS MAGDALENA.

CAPÍTULO III

PRODUCTO

Propuesta de solución

Nombre de la propuesta

Estrategia de gestión basada en los principios del cooperativismo y en las buenas prácticas del gobierno corporativo para la cooperativa de transporte TRANS MAGDALENA.

Objetivo general

- Establecer los principios básicos del cooperativismo como base de la gestión.
- Fortalecer los objetivos de la gobernabilidad en la cooperativa.
- Perfeccionar los procesos y procedimientos de la gestión administrativa.
- Mejorar la implicación con el entorno.

Elementos que la conforman la propuesta

La estrategia de gestión se fundamentan en los siguientes elementos:

- Principios básicos del cooperativismo
- Organización participativa
- Estructura de gobierno
- Planeamiento estratégico
- Evaluación

Explicación de cómo la propuesta contribuye a solucionar las insuficiencias identificadas en el diagnóstico

Los problemas identificados en el diagnóstico, son el resultado de la ausencia de buenas prácticas de gobierno corporativo, por ello, es importante propiciar el desarrollo de una dinámica de gestión coherente con los principios básicos cooperativos para contribuir a mejorar el clima organizacional y establecer un estilo de gestión que genere en los socios sentimientos de

pertenencia, facilite la intercooperación y contribuya a mejorar la sinergia y gobernabilidad de dicha organización.

La propuesta identifica en los principios cooperativos, el punto de partida para que la gestión reconozca que éstos definen la particularidad de la cultura de la cooperativa. El diseño de las estrategias se basa en identificar los vectores claves de la gestión, entendiendo que estos no son elementos estáticos, sino que son puesto en práctica con el fin de contribuir a que la cooperativa sea más competitiva en el mercado que desarrolla su actividad, como lo es el transporte urbano.

Igualmente, la adopción de prácticas del buen gobierno corporativo promueve principios fundamentales como la equidad, honestidad, solidaridad, justicia y transparencia, así como, asegurar un adecuado equilibrio en el funcionamiento entre los órganos de gobierno de la cooperativa.

Es de interés para esta investigación que esta propuesta pueda ser implementada, ya que la directiva de la cooperativa ha mostrado interés en su realización, pues ayudaría a mejorar la comunicación con los socios y una mayor sintonía entre los órganos de gobierno, además de incrementar la capacidad de identificar y desarrollar la sinergia organizacional.

Premisas para su implementación

Las estrategias de gestión propuesta pretenden dar cobertura a los aspectos más vulnerables de la organización detectados en el diagnóstico, mostrando un estado ideal para cada uno de ellos. Por tanto, se presenta las ideas de cómo desarrollar el proyecto:

1. Los miembros de la cooperativa deben contar con el conocimiento del nuevo modelo de gestión corporativo.
2. Priorizar las áreas a desarrollar.
3. Establecer un plan que defina plazos y fases de implementación.
4. Establecer mecanismos de revisión y mejora de la implementación desarrollada.

Viabilidad

Los aspectos que sustentan la implantación y viabilidad de las estrategias corporativa son:

1. Fortalecimiento de la identidad y gobernanza de la cooperativa
 - Identidad de la cooperativa
 - Proyecto de vida de los socios

- Participación y representatividad
 - Liderazgo y procesos de formación
2. Proceso de gestión estratégica
 - Determinación de la visión y misión
 - Desarrollo de la estrategia de negocio
 - Capacidades de gestión administrativa y gerencial
 3. Responsabilidad social e inclusión social
 - Incorporación de la mujer en la cooperativa
 - Gestión medio ambiental
 - Participación en la gestión
 - Contribución al desarrollo del entorno

Modelo de gestión

El modelo de gestión está inspirado en los principios y valores cooperativos y en las prácticas del buen gobierno corporativo.



Figura 4 Estrategia corporativa

Fuente: Propia

Elaboración: Torres, J. 2020

En el centro de la estrategia corporativa se sitúan los principios y valores del cooperativismo que proporciona las pautas comunes de comportamiento de los socios de la cooperativa de transporte TRANS MAGDALENA, quienes lo conocen y se adhieren a ellos voluntaria y responsablemente. De esta forma, son estos principios y valores la base sobre la cual se construye la estrategia y se sostiene en cuatro pilares: organización participativa, propósito compartido, logros socio empresariales y evaluación. De la misma manera, cada pilar se conforma por una serie acciones que son claves para la viabilidad de la gestión corporativa.

Principios y valores

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales la cooperativa pone en prácticas sus valores.

- **Libre adhesión:** La cooperativa TRANS MAGDALENA se declara abierta a todos los hombres y mujeres que acepten estos principios . La libre adhesión constituirá el principio orientador de la actuación y relación interpersonal en el desarrollo cooperativo.
- **Organización democrática:** La cooperativa TRANS MAGDALENA reafirma la igualdad básica de todos los socios respecto a sus derechos, lo que involucra la aceptación de una organización democrática que se traduce:
 - La soberanía de la asamblea general compuesta por la totalidad de sus socios, que se ejercita según la práctica de “una persona un voto”.
 - La elección democrática de sus órganos de gobierno.
 - Colaboración con los órganos directivos designados para gestionar la cooperativa.
- **Participación en la gestión:** Participación de los socios en el ámbito de la gestión.
- **Retribución del trabajo sustentada en la permanente promoción social colectiva.**
- **Transformación social:** apoyo a iniciativas de desarrollo comunitario, políticas de seguridad social, creación de nuevos puestos de trabajo, apoyo a iniciativas en pro del desarrollo sustentable.

- Educación: dedicación de suficiente recursos y personas para promover la educación en sus diversas vertientes.

Al conjunto de socios elegidos para los órganos de gobierno y órganos directivos.

Profesional: educación vial, leyes y reglamentos, cultura al usuario

- Participación económica de los socios: los socios contribuyen equitativamente al capital de la cooperativa y administran dicho capital en forma democrática, basados en los principios que el capital es un instrumento subordinado al trabajo.

En miras de fortalecer los principios cooperativos y del gobierno corporativo se propone las siguientes estrategias.

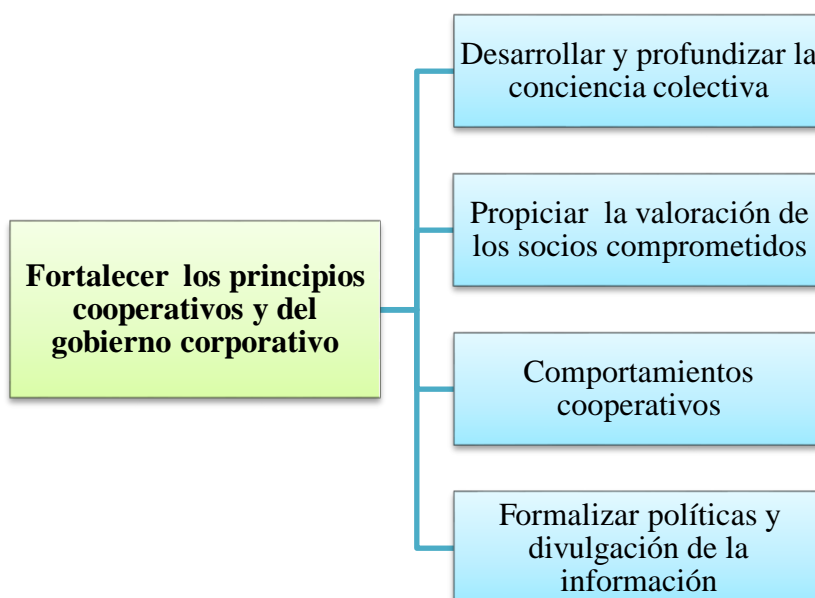


Figura 5 Principios cooperativos y de buen gobierno en la cooperativa TRANS MAGDALENA

Fuente: Propia

Elaboración: Torres, J. 2020

Estrategia: Definir la identidad de la cooperativa

1. Desarrollar y profundizar la conciencia colectiva.
 - Sentido de pertenencia: las personas que integra y que se incorporen identifican a la cooperativa como un colectivo con valores y misión en un proyecto colectivo.
 - Desarrollo personal vinculado al progreso: el proyecto colectivo se constituye en el nexo entre las aspiraciones personales y los de la cooperativa. Los socios y trabajadores de la cooperativa deben conocer las vías del desarrollo personal y su configuración con el proyecto colectivo.
2. Propiciar la valoración de los socios comprometidos

- Propietarios del trabajo y de sus frutos: la aportación del trabajo del socio conlleva al derecho de la soberanía de la propiedad sobre él y sobre sus frutos, esto implica que el socio debe tener el trabajo como el centro de su participación en la cooperativa.
 - Equidad en trato a los diferentes socios y reconocimiento de sus derechos.
 - Participación activa y responsabilidad en el desarrollo del proyecto: los objetivos y estrategias del proyecto compartido se haran con todos los socios y personas que hagan suyo su desarrollo y objetivos.
3. Comportamientos cooperativos
- Participación activa en los órganos del gobierno: propiciar que los socios se impliquen en la elección democrática, en su permanencia y participación activa en la toma de decisiones propias de un sistema de participación y soberanía del trabajo.
 - Participación en la gestión: desarrollar mecanismos para que los socios participen de manera estructurada y eficaz en la gestión del proyecto compartido.
 - Respeto, amparo y facilitación del ejercicio de los derechos de los socios y garantía de un trato equitativo.
4. Formalizar políticas y divulgación de la información que incluyan.
- Transparencia y provisión de la información adecuada, oportuna y precisa.
 - Información de hechos relevantes.
 - Información financiera actualizada.

Organización participativa

Los órganos institucionales de la cooperativa deben propiciar los mecanismos para la participación en la organización. Con el propósito de fortalecer la identidad y gobernanza en la cooperativa TRANS MAGDALENA se proponen las siguientes estrategias.

	Fortalecer la estructura del buen gobierno en la cooperativa
Organización participativa	Establecer la gobernanza democrática como elemento clave de gestión
	Fortalecer los canales de comunicación entre los órganos de gobierno

Figura 6 Organización participativa de la cooperativa TRANS MAGDALENA

Fuente: Propia
Elaboración: Torres, J. 2020

Estrategia: Elevar a un nuevo nivel la participación de los miembros y la gobernanza

1. Fortalecer la estructura del buen gobierno en la cooperativa.
 - La Asamblea como punto de encuentro para compartir el proyecto compartido: La Asamblea General de Socios es el máximo nivel de autoridad y de decisión de la cooperativa. El funcionamiento adecuado de este nivel de gobierno es fundamental para asegurar la eficiente actividad de la organización, por lo que una buena práctica de gobernabilidad debe asegurar la participación oportuna y comprometida de los miembros de la Asamblea, con derecho a voz y voto.
 - Responsabilidades delegadas en los Órganos Sociales: La Junta/Consejo de administración es el máximo responsable de los resultados de gestión de la cooperativa, se establece como política de la cooperativa, que este órgano del gobierno es el enlace entre la asamblea de socios y la administración, orienta las políticas y estrategias de la cooperativa, supervisa su cumplimiento e identifica los principales riesgos potenciales a los que podría estar expuesta la organización. Tiene el deber fundamental de conservar la filosofía social de la organización y asegurar la permanencia y consolidación institucional.
 - Definir responsabilidades claras de la Asamblea de socios.
 - Establecer las funciones de la Junta/Consejo de administración.
 - Establecer los lineamientos para el buen funcionamiento de la Junta/Consejo de administración.
2. Establecer la gobernanza democrática como elemento clave de gestión.
 - Promover la participación como estrategia que debe penetrar profundamente en la cultura organizacional, a través de la gestión participativa y las prácticas de gobernanza.
 - Estimular, promover y asegurar la participación de los socios en la toma de decisiones.
 - Desplegar acciones que hagan vinculante y obligatoria la presencia de los socios donde se toman las decisiones trascendentales de la cooperativa y donde se elige a quienes administrarán en su nombre, ocuparán la dirección y llevarán a cabo la gestión y el control de la organización.
 - Incentivar mecanismo de control de los socios sobre los informes de fuentes de ingresos, contratos y propiedad, que son esenciales para que los socios puedan comprender la estrategia de la cooperativa.
 - Impulsar los comités que operan como mini-consejos para canalizar la voluntad de los socios de participación en la gobernanza de la cooperativa.
 - Establecer la cadena de mando de responsabilidad en procura de maximizar el beneficio para los socios y la propiedad democrática de la cooperativa.

3. Fortalecer los canales de comunicación entre los órganos de gobierno que permita la retroalimentación.
 - Promover una política de transparencia y de comunicación permanente, fomentando la relación interpersonal como principal fuente de comunicación.
 - Incentivar los sistemas de información al servicio de los socios y clientes para el logro de los objetivos de la cooperativa.

Propósito compartido

El proyecto compartido es una construcción colectiva sobre las cuales la cooperativa TRANS MAGDALENA desarrolla su actividad. Es la forma que le permite a la cooperativa definir su razón de ser, disponer de orientaciones y desarrollar posibilidades de éxito. A continuación, se propone las siguientes estrategias con el propósito de mejorar el proceso de gestión de la cooperativa.

Propósito compartido	Renovar el sistema de la cultura organizacional de la cooperativa
	Impulsar el planeamiento estratégico
	Implementar el planeamiento estratégico
	Mejorar las capacidades de gestión administrativa y gerencial
	Responsabilidad social e inclusión social

Figura 7 Estrategia para desarrollar el propósito compartido de la cooperativa TRANS MAGDALENA

Fuente: Propia

Elaboración: Torres, J. 2020

Estrategia: Posicionar a la cooperativa como constructora de la sostenibilidad

1. Renovar el sistema de la cultura organizacional de la cooperativa.
 - Impulsar la cultura compartida.
 - a) Renovar la misión y visión.
 - b) Valores: Valores corporativos: participación, cooperación y responsabilidad social
Valores propios de la cooperativa.
 - c) Impulsar el planeamiento estratégico.
 - Análisis del entorno por parte de la junta directiva para conocer las amenazas y oportunidades que ayuden a definir el proyecto estratégico compartido.
 - Establecer las metas, objetivos, retos y estrategias compartidas y dinámica para ser aprobada por los órganos de gobierno de la cooperativa.

- Promover el sistema ético de gestión.
 - a) Implementar el planeamiento estratégico.
- Concretar los objetivos y acciones en un plan de gestión a corto y mediano plazo.
- Consolidar la gestión estratégica de la cooperativa.
- Desarrollar las políticas, medidas e instrumentos que estimulen y delimiten el comportamiento para la consecución de la Misión en un entorno de mejora constante de la eficiencia.
- Diseñar planes de seguimiento y mejora.
 - a) Mejorar las capacidades de gestión administrativa y gerencial.
- Incrementar las habilidades de los directores para orientar el plan de acción.
- Impulsar la eficiencia e incentivar la pro-actividad y la calidad de atención al socio/usuario.
- Reforzar los valores de transparencia, honestidad y confianza, que forman parte de los valores del cooperativismo.
- Impulsar la capacitación en el área financiera de los equipos de trabajo de la gestión administrativa.
- Fortalecer las capacidades técnicas y empresariales de los equipos de trabajo y gerenciales, de tal manera que les permita mejorar significativamente su gestión interna y estratégica, e internalizar el concepto empresarial en la organización cooperativa.
- Estimular la creación de un sistema de control de gestión en el área administrativa.
- Mejorar la calidad de la información contable que maneja la cooperativa.
- Establecer sistema de auditoria de control interno.
- Contribuir al fortalecimiento del sistema de control interno.
 - a) Responsabilidad social e inclusión social.
- Impulsar la transparencia informativa en todos sus ámbitos.
- Establecer claras políticas de protección al medio ambiental.
- Estimular y fortalecer la participación de la mujer en todos los ámbitos de la cooperativa.
- Impulsar la incorporación de jóvenes en la cooperativa.
- Genere valor y confianza entre los socios, promoviendo la transparencia en la información.
- Impulsar servicios de tutela individualizada, orientación y asesoramiento a sus miembros jóvenes, de manera que se conviertan en emprendedores y líderes.
- Promover la interacción entre las cooperativas de transporte.

Logros socio-empresariales

Con esta estrategia se pretende establecer mecanismo de seguimiento que permitan analizar la evolución de la gestión corporativa a fin de adoptar acciones de mejora.

Estrategia: Establecer un sistema indicadores de posibles ámbito de medición.

1. Establecer ámbitos de medición y sistemas de indicadores
 - Gestión administrativa: Medir el grado de participación de los socios en la gestión de la cooperativa.
 - Contribución al desarrollo del entorno: Generación de empleo, recursos dispuestos a la educación y/o formación, entre otros.
 - Educación y desarrollo: Indicadores referidos a los recursos empleados para la formación del personal y socios.
 - Gestión medioambiental: Generar indicadores de impacto ambiental de la actividad o negocio de la cooperativa (huella de carbono asociado al consumo de energía, entre otros) .
 - Gestión de directivos: Contribución de una gestión más integrada.
 - Rentabilidad global.
 - Productividad y eficiencia.

Evaluación

El modelo de gestión de la cooperativa TRANS MAGDALENA en aras de mejorar la aplicación de las estrategias corporativa establece mecanismos de evaluación que confirmen su progreso y eficacia.

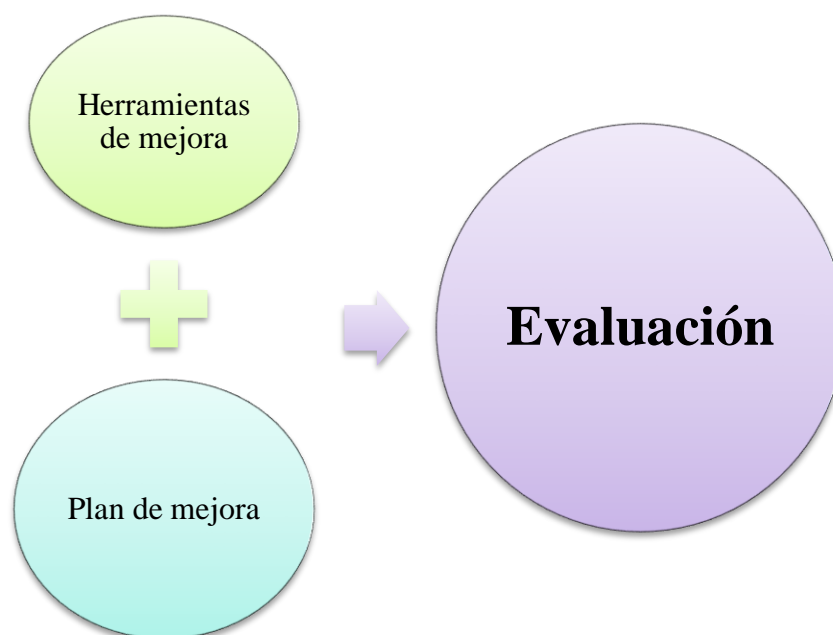


Gráfico 10 Evaluación de la gestión corporativa

Fuente: Propia

Elaboración: Torres, J. 2020

Estrategia: Crear herramientas de medición que permitan realizar la autoevaluación y establecer planes de mejora.

1. Elaborar herramientas de medición.
 - Resultados socioempresariales: Seleccionar los indicadores de desempeño.
 - Autoevaluación: Impulsar el conocimiento de las herramientas de medición corporativa.
2. Plan de mejora.
 - Identificar las áreas de mejora: Analizar los datos de los resultados: incumplimiento mínimo, progresos, entre otros.
 - Priorizar las acciones que correspondan como resultados de la evaluación.

Plan de implementación

Para efectos del plan de implementación del conjunto de estrategia que conforman la gestión corporativa de la cooperativa de transporte TRANS MAGDALENA se recomiendan las siguientes estrategias.

1. Difundir el modelo de gestión corporativo de la cooperativa.
 - Planificar procesos de discusión, reflexión y sensibilización sobre el modelo de gestión corporativo.

- Involucrar a todos los socios en el nuevo modelo organizacional.
- 2. Analizar la situación actual de la cooperativa.
 - Analizar y priorizar los factores relevantes que dificultan el logro corporativo de la cooperativa.
 - Priorizar las áreas a desarrollar y ser susceptible de mejoras.
 - Concretar las acciones a realizar en el corto y mediano plazo que privilegie el fortalecimiento de la participación de los socios y la mejora en los procesos de toma de decisiones.
 - Señalar que el plan de acción establece para alcanzar su materialización.
 - Establecer los indicadores que permitan medir el nivel de avance en el cumplimiento del plan de acción y de los resultados esperados.

Las estrategias propuestas buscan generar, a partir de su ejecución, impulsar un modelo de gestión corporativa capaz de competir en el mercado del transporte y obtener rentabilidad de su actividad económica, captando el valor agregado para sus socios para sus socios.

Definición de tiempo y periodo de implementación

La implementación de la estrategia de gestión no requiere de un tiempo muy prolongado, ya que no son cambios que se deben ejecutar, sino consiste en adoptar el mismo dentro de la organización permitiendo a todos los socios verificar que las actividades sigan los lineamientos e instrucciones previamente convenidas y señalen debilidades o errores para corregirlos y evitar que se repita.

Después del tiempo de implementación del manual en la Cooperativa TRANS MAGDALENA es necesario que se prologue por 3 meses de su aplicación, se realice una evaluación del mismo, para el cual se puede aplicar varios indicadores de productividad, relacionando los resultados actuales con los anteriores a la implementación.

Dentro de esta evaluación es necesario aplicar calidad administrativa, es decir considerar varios factores para realizarla, en este caso se debería evaluar 3 principales puntos:

- Gobernanza
- Gestión Administrativa
- Responsabilidad Social

2.1.1 Plan de Ejecución

El plan de ejecución comprende el detalle de todas las actividades o tareas que se van a realizar para la implementación de las estrategias de gestión.

Es necesario realizar una reunión con el fin de presentar la propuesta de la investigación, las personas que participan son socios que están dispuestos a la implementación del estudio: Asamblea General, Consejo de Vigilancia, Administración. La reunión se llevará a cabo en la sala de sesiones de la organización en la primera semana que se inicie con la ejecución.

Después de esta reunión, se socializará los principios básicos del cooperativismo para dar a conocer los beneficios y obligaciones. La persona encargada de realizar esta tarea es el Presidente quien la ejecutará en la segunda semana.

A continuación, se debe realizar una reunión para definir los índices de productividad y los valores máximos y mínimos de tolerancia, con la participación del Presidente y Gerente. Esto se llevará a cabo en la sala de reuniones en la semana 3 mediante lluvia de ideas.

Siguiente paso es socializar los indicadores de manera formal, por parte del Gerente a los Socios en la misma semana 3.

A continuación, el Gerente es el encargado de realizar el desarrollo de medios de comunicación de los cambios, de forma visual o escrita en la semana 4.

Se requiere realizar una reunión para establecer el programa de educación a los socios, mediante una presentación por parte del investigador en la sala de reuniones en la semana 5 de ejecución.

2.1.2 Desarrollo de medios necesarios para transmitir la información

Con el fin de que la implementación de las estrategias llegue a todos y cada uno de los socios de la cooperativa, se requiere la utilización de medios para transmitir información.

La información que será transmitida tiene que ver directamente con la propuesta y tiene que ser clara, sencilla, directa y corta para ser comprendida, aceptada o cuestionada por todos los socios de la organización.

Al informar a las personas que forman la cooperativa TRANS MAGDALENA, ellas se comprometen con el cambio, lo hacen parte de su trabajo y buscan aportar con sus ideas y planes para que los objetivos propuestos de alcancen y sientan que son parte de la cooperativa y tanto la directiva como socios se concienticen e informen sobre los tres parámetros de Gobernanzas, Gestión Administrativa y Responsabilidad Social.

En cualquier proceso de cambio, es necesario mantener a los socios informados, con el fin de evitar especulaciones, por lo que sería prudente hacerles llegar información antes, durante y después de la implementación.

Con el propósito de llegar a difundir y hacer conocer la propuesta se utiliza los siguientes medios:

- **Mail interno:** mediante este medio se puede llegar a todos los socios de la cooperativa, enviar informativos cortos, así como archivos con información de los beneficios que la SEPS brinda a las instituciones del sistema de la Economía Popular y Solidaria.
- **WhatsApp:** Este medio masivo facilita mucho la comunicación con los socios ya que por su actividad laboral carecen de tiempo, este medio será eficaz para socializar la toma de decisiones de la Directiva.

- **Charlas informativas:** Consiste en responder a todas las dudas que presenten los socios frente al plan de estrategias.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Las buenas prácticas del gobierno corporativo, se plantean en el marco de una estrategia de gestión de la cooperativa de transporte TRANS MAGDALENA, pues es una herramienta para el ejercicio de la participación democrática. En tal sentido, partiendo del diagnóstico, se pudo comprobar que dichas prácticas se encuentran en un nivel deficiente, lo que implica una serie de problemas en cada una de las dimensiones estudiadas en el marco de las buenas prácticas del gobierno corporativo.
- Partiendo de la reflexión teórica sobre los principios cooperativistas y los del buen gobierno corporativo, se plantea una propuesta para la gestión de la organización que parte de una estrategia basada en los principios cooperativistas como elemento transversal de la gestión.
- Las estrategias de gestión diseñadas dan cobertura a los aspectos más vulnerables de la cooperativa detectados en el diagnóstico relacionados con el gobierno corporativo, para el logro y cumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales.
- Estos aspectos sustentan su implementación y viabilidad estratégica, lo cuales se refieren al fortalecimiento de la identidad y gobernanza, procesos de gestión estratégica y responsabilidad social e inclusión social, que a su vez se sostienen en cuatro pilares: organización participativa, propósito compartido, logros socio empresariales y evaluación. Cada pilar conforma una serie de acciones que son claves para la viabilidad de la gestión.

Recomendaciones

- Las prácticas de la gobernanza y su modelo de gestión suponen un conocimiento por parte de todos los miembros de la cooperativa, por tal razón se requiere sensibilizar y concienciar a los socios y miembros de la cooperativa.
- Los socios son los principales protagonistas de la estrategia corporativa, es así que se recomienda el trabajo en equipo, compromiso y sentimientos colectivos de pertenencia.
- Se recomienda tomar en cuenta la implementación de las estrategias dependerá del nivel de aceptación de sus miembros y de las áreas más críticas de la cooperativa.

MATERIALES DE REFERENCIA

Bibliografía

- Aguilera, R., & Cuervo, A. (2004). Codes of good governance worldwide: what is the trigger? *Organization Studies*, 25(3), 417-446.
- Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (1995). Los principios cooperativos del siglo XXI. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 38-39.
- Altamirano, W. (2018). *El gobierno corporativo y el rendimiento empresarial, modelo para las cooperativas de ahorro en el Ecuador*. Argentina : Universidad Nacional de la Plata .
- Alvarado, E., Canales, F., & Pineda, E. (1994). *Metodología de la Investigación (2ª ed.)*. Washington D.C.: Organización Panamericana de la Salud.
- Amador, G. (2014). Validez y confiabilidad del instrumentos de recolección de datos. En K. Bernal, *Investigación y educación* (págs. 35-43). Barcelona: Paidós.
- Arango, J. (2009). *Manual de Cooperativismo y Economía Solidaria*. Bogotá, Colombia: McGraw_Hill.
- Arias, F. (2014). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 7ma. edición*. Caracas: Editorial Episteme. C.A.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Ecuador.
- Askunze, C. (2013). Más allá del capitalismo: alternativas desde la economía solidaria. *Documentación Social*(168), 91-116.

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (2004). *Gobierno y Responsabilidad social de la empresa, Documento AECA n° 4*.
- Ballesteros, K. (2017). *Análisis de la gestión administrativa de la cooperativa de transporte en Taxis N° 4 "9 de marzo" Ciudad de Esmeralda*. Esmeralda- Ecuador.: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Venezuela: Editorial Shalom .
- Briozzo, A., Albanese, D., & Santolíquido, D. (2017). Gobierno corporativo, financiamiento y género: un estudio de las pymes emisoras de títulos en los mercados de valores argentinos. *Contaduría y Administración*, 62(2), 339-357.
- Carroll, A. (1987). In Search of the Moral Manager. *Business Horizons*, 30(2), 7-15.
- Castro, A. (2018). *Economía popular y solidaria: ¿realidad o utopía? Caracterización de las entidades de fomento*. Quito. Ecuador: Editorial Universitaria Abya-Yala.
- Cháves, R., & Soler, F. (2004). *El Gobierno de las cooperativas de crédito en España*. Valencia, España: CIEREC- España.
- Coraggio, J. (1994). *Economía urbana: La perspectiva popular*. Ediciones Abya-Yala: Quito.
- _____ (2007). ¿Es posible otra economía sin (otra) política? En J. Coraggio, *Economía social, acción pública y política* (págs. 151-180). Buenos Aires: CICCUS.
- _____ (2011). *Economía social y solidaria*. En A. Acosta , & E. Martínez, *EL trabajo antes que el capital*. Quito: Editores Abya Yala.
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la Educación*, 19(33), 228-247.
- Costa, I. (2015). *Propuesta de mejora del sistema de gobierno corporativo en una cooperativa de ahorro y crédito con base en los principios establecidos por el comité de Basilea*. Perú: Universidad del Pacífico .
- Cotera, A. (2008). *Informe del Estudio de Caso de Perú*. Recuperado el 1 de noviembre de 2019, de <http://www.economiasolidaria.org/node/1906>.
- Dávila, R. (2004). *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa: casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Delgado, A. (2007). *Gobierno corporativo e inversionistas institucionales*. Buenos Aires: CLACSO.

- Egg, E. (2011). *Aprender a investigar: nociones básicas para la investigación social*. Córdoba Argentina: Editorial Brujas .
- Eliecer, J. (2010). *Historia y Doctrina de la Cooperación*. Bogotá, Colombia: Educc.
- Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Público de Pasajeros del Ecuador. (2017). *Logros y obstáculos del cooperativismo de transporte*. Obtenido: <http://fenacotip.com.ec/quienes-somos>.
- Fernández, M. (2006). Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. *Revista de Ciencias Sociales*, XII(2), 237-253 .
- Gadea, E. (2006). Cooperativismo y Globalización. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 40, 49-62.
- Ganga , F., & Vera, J. (2008). El Gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de administración*, 21(35), 93-126.
- Hawley, J., & Williams, A. (2001). Corporate governance in the United States: the rise of fiduciary capitalism a review of the literature nº 31,. *Organization for Economic Cooperation and Development*, 26(4), 668-670.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta Edición. Mexico D. F: McGraw HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Jácome, H. (2016). Avances y desafíos de la economía popular y solidaria en el Ecuador. La experiencia de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. En H. Jácome, J. Sánchez, D. Torresano, D. Romero, & D. Ramiro, *Economía Solidaria. Historias y prácticas de su fortalecimiento* (págs. 19-23). Quito. Ecuador: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Jara, J. (2013). *Propuesta para una metodología de prácticas de buen gobierno corporativo, considerando la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, en las cooperativas de ahorro y crédito en la Ciudad de Cuenca- Ecuador. Caso cooperativa Erco LTDA*. Cuenca. Ecuador: Universidad Politecnica Salesiana. Sede Cuenca .
- Jubeto, Y., Guridi, L., & Fernández, M. (2014). *Diálogos sobre Economía social y solidaria en Ecuador*. Quito: HEGOA.
- Lagos, D., & Vecino, C. (2014). Influencia del gobierno corporativo en el costo de capital proveniente de la emisión de deuda. *Estudios gerenciales*, 30(130), 73-84.

- LLamuca, V. (2015). *Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos y operativos de la cooperativa de transporte Calderón*. Quito: Universidad Central de Ecuador. Facultad de Ciencias Administrativas .
- Mancilla, M., & Saavedra, M. (2015). El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial. *Contaduría y Administración*, 60(2), 486-506.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2012). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS)*.
- Moreno, J. (2015). *Ante el nuevo Código de Buen Gobierno: más allá de la Economía*. Recuperado de <http://ecosfron.org/ante-el-nuevo-codigo-de-buen-gobierno-mas-alla-de-la-economia/>.
- Muñoz, M. (2004). *La investigación científica: cómo abordarla*. 2da edición. México: Doble Hélice.
- Observatorio Cooperativo. (2017). *Las cooperativas de transporte en Colombia*. Bogotá: Confeccop.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD). (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. Ministerio de Economía y Hacienda de España.
- (OCDE). (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Paris: Éditions OCDE.
- Pérez, E., Etxezarreta, J., & Gurudi, L. (2008). *¿De qué hablamos cuando hablamos de economía social y solidaria? Concepto y nociones afines*. Bilbao: XI Jornadas de Economía Crítica.
- Pérez, R. (2015). *Aplicación de buen gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito del sector económico popular y solidario*. Quito. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador.
- Polanyi, K. (2007). *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*. Madrid: Quipu editorial.
- Puente, R., Velasco, M., & Vilar, J. (2009). El gobierno corporativo en las sociedades cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* (98), 118-140.

- Ramón, A., Martínez, M., & García, J. (2011). Análisis de la producción científica sobre Gobierno Corporativo a través de ISI Web of Science. *Revista Española de Documentación Científica*, 34(1), 79-101.
- Rivero, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom: Venezuela.
- Rivero, P. (2005). Responsabilidad social y Gobierno Corporativo: Información y transparencia. *Revista asturiana de economía RAE*, 34, 9-29.
- Rodríguez, J. (2002). Teoría de los partícipes y ciudadanía empresarial: una perspectiva pluralista del gobierno de las compañías. *Ekonomiaz*(50), 74-109.
- Ruiz, C. (2012). *Instrumentos y técnicas de investigación educativa. Un enfoque cuantitativo y cualitativo para la recolección y análisis de datos*. México: Danaga Trainig and Consulting.
- Sánchez, L. (2019). Buen gobierno y sociedades cooperativas: Disposiciones y recomendaciones para el buen gobierno de las sociedades cooperativas. *Cooperativismo & Desarrollo*, 21(1), 1-30.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo . (2013). *Plan Nacional Buen Vivir 2013-2017*. Quito-Ecuador: Senplades.
- Serna, H., & Rubio, G. (2016). La gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera implementación. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(48), 239-256 .
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A survery of corporate governance. *the Journal of Finance*, LII(2), 737- 781.
- Souza, J. (2007). *El buen gobierno de las sociedades cooperativas y la gestion bajo los valores del cooperativismo: una reseña didactica*. . (38),. Asociación Internacional de derecho cooperativo (38).
- Sperber, D. (2008). Gobierno Corporativo en el Ecuador. Aproximación práctica. *REVISTA e Mercatoria*, 7(2), 10-18.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). *Guía de organizacines- Catastro sector no financiero*. <https://servicios.seps.gob.ec/gosnfinternet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf>. Obtenido de <https://servicios.seps.gob.ec/gosnfinternet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf>

- Toro, C., & Ramírez, C. (2011). *El gobierno corporativo en la cooperativa de trabajo asociado Recuperar CTA*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Torres, N., Fierro, P., & Alonso, A. (2017). Balance de la economía popular y solidaria en Ecuador. *Economía y Desarrollo*, 158(1), 180-196.
- Vázquez, M. (2016). Las sociedades cooperativas, una expresión de economía social solidaria. El caso de la cooperativa de productores de artesanías Erandi. *Economía y Sociedad*, 20(34), 17-37.

Anexos

Anexo 1

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA
ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA



Objetivo: Medir el grado de conformidad con el conjunto de afirmaciones que se le presentan relacionadas con el ejercicio de las prácticas del gobierno corporativo en la cooperativa de transporte TRANS MAGDALENA

A continuación se le presenta un conjunto de afirmaciones, marque con una X la alternativa con la que esté de acuerdo.

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En la cooperativa cumplimos y promovemos el cumplimiento de nuestras obligaciones tributarias.					
2	La Junta directiva comunica de manera ordenada y diligente a todos los socios los objetivos y políticas de la cooperativa					
3	Los derechos y deberes de los socios se encuentran claramente estipulados en el Estatuto Constitutivo					
4	Contamos con altos estándares de calidad en la prestación de nuestro servicio.					
5	Contamos con mecanismos que hacen posible la evaluación periódica del desempeño en el trabajo de todos los socios, tanto de la gestión de la junta directiva como de la gerencia.					
6	Cuando tengo un problema o necesidad de apoyo sé a quién dirigirme.					
7	Disponemos de políticas que promueven la participación igualitaria de género en todas las instancias de la organización.					
8	El interés común de los socios de la cooperativa está por encima de los intereses particulares.					
9	El dialogo, la confianza, el respeto y la equidad constituyen la base que sustenta las buenas relaciones laborales.					
10	En general pienso que los resultados económicos obtenidos por la cooperativa, en el presente año, son satisfactorios.					
11	En la cooperativa somos respetuosos del medio ambiente. Disponemos de políticas claras de protección del ambiente de la contaminación ambiental.					
12	Están claramente definidos y delimitados los roles, competencias y funciones que deben cumplir los integrantes, tanto de la Junta directiva como de los gerentes en general					
13	La cooperativa cuenta con objetivos claros y transparentemente establecidos que permiten evaluar su desempeño y sostener su viabilidad financiera					
14	La cooperativa cuenta con un sistema contable abierto para todos sus socios.					

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15	La cooperativa cumple con la política de auditoria, tanto interna como externa. La información financiera es auditada ciñéndose a los estándares más exigentes posibles.					
16	La cooperativa tiene claramente definida su identidad corporativa y le permite operar como un negocio exitoso en el ámbito de la prestación de sus servicios					
17	La elección de la Junta directiva se lleva a cabo a través de un proceso transparente y democrático, donde todos los socios participan con su voto, privilegiando los perfiles profesionales y aptitudes para el desempeño de la función gerencial de aquellos socios que aspiran al cargo.					
18	La Junta directiva presenta los resultados financieros de forma oportuna y debidamente auditados					
19	La honestidad, lealtad, solidaridad, son valores que compartimos todos los socios.					
20	La Junta Directiva cuenta con canal de comunicación que le permite conocer y atender las denuncias de los socios de la cooperativa					
21	La Junta directiva ofrece a cada uno de los socios toda la información requerida, de manera oportuna y completa, para la evaluación y análisis de los asuntos a discutir en la asamblea general de socios					
22	La Junta Directiva rinde cuentas anualmente de su gestión, y presenta los resultados financieros del ejercicio fiscal correspondiente.					
23	Las decisiones tomadas en la Asamblea General de socios son respetadas por la junta directiva					
24	Las funciones y responsabilidades del presidente de la cooperativa, así como de la Junta directiva en general están claramente definidas en el Estatuto Constitutivo de la cooperativa					
25	Los gerentes disponen de suficiente margen de autonomía para desempeñar eficientemente su trabajo, estando siempre obligados a rendir cuenta de sus obligaciones y responsabilidades					
26	Los socios participan de las decisiones fundamentales que afecten el porvenir de la cooperativa					
27	Los socios tenemos el derecho de elegir y ser elegidos en todos los cargos de la Junta directiva					
28	Los socios tenemos el derecho de elegir y ser elegidos en todos los cargos de la Junta directiva					
29	Me siento satisfecho con la política de protección social implementada en la cooperativa.					
30	Nuestro compromiso es por prestar un servicio de calidad a nuestros usuarios.					
31	Para alcanzar los objetivos, la Junta Directiva define políticas y establece orientaciones y lineamientos					
32	Periódicamente la Junta Directiva publica los indicadores de gestión de la cooperativa					
33	Pienso que las políticas, estrategias y acciones implementadas por la gerencia de la cooperativa son las correctas y conducirán al éxito de nuestros negocios.					
34	Se privilegia y alienta el comportamiento ético de todos sus socios					
35	Somos respetuosos de la diversidad social.					
36	Tengo un claro conocimiento de la Misión y Visión de la Corporativa					

Anexo 2

Juicio de experto

Modelo de Carta

Lic. _____

La presente tiene por finalidad solicitar su colaboración para determinar la validez de contenido y validez de constructo del instrumento de recolección de datos a ser aplicados en el estudio denominado Gestión Corporativa en la Cooperativa de Transporte TRANS MAGDALENA de la ciudad de Latacunga, para optar al título de magister en _____ de la Universidad INDOAMERICA

Su valiosa ayuda consistirá en la evaluación de la pertinencia de cada una de las preguntas con los objetivos, variables, dimensiones, indicadores y redacción de las mismas.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, se despiden de Usted

Atentamente,

Nombre y firma

EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento para la investigación relacionada con la Gestión Corporativa en la Cooperativa de Transporte TRANS MAGDALENA de la ciudad de Latacunga En razón a ello se le proporciona el instrumento motivo de evaluación y el formato para que usted pueda hacer sus apreciaciones para cada ítem del instrumento de investigación.

Agradecemos de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación A continuación sírvase identificar el ítem y conteste marcando con un equis (x) en la casilla que usted considere conveniente y además podrá realizar otra apreciación en la columna de observaciones.

N° de ítems	Validez de contenido						
	Congruencia		Pertinencia		Tendenciosidad		Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)
	Si	No	Si	No	Si	No	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
n....							

Aspectos generales		Si	NO
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación			
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial			
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir			
Validez			
Aplicable			No Aplicable
Aplicable atendiendo observaciones			
Validado por:		Fecha	
Firma		e:mail	