



**UNIVERSIDAD INDOAMERICA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

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

**TEMA:**

**MODELO DE GESTIÓN DEL GOBIERNO COOPERATIVO PARA EL  
RENDIMIENTO ECONÓMICO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.**

Trabajo de Investigación previo a la obtención del grado de Magíster en  
Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria

**Autora:**

Pacha Caisa Elvia Corina

**Tutora:**

Lcda. Cecilia Chacón Castillo Mg.

AMBATO - ECUADOR

2022

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

Yo, Elvia Corina Pacha Caisa declaro ser autora del Trabajo de Investigación con el nombre “Modelo de Gestión del Gobierno Cooperativo para el rendimiento económico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda”, 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 07 días del mes de septiembre de 2022, firmo conforme:

Autor: Elvia Corina Pacha Caisa

Firma:



Número de Cédula: 1802570273

Dirección: Tungurahua, Ambato, Juan B. Vela.

Correo Electrónico: kuillarpacha2016@gmail.com

Teléfono: 0991990778

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Lcda. Cecilia Chacón Castillo Mg. en mi calidad de Tutora del Trabajo de Titulación “MODELO DE GESTIÓN DEL GOBIERNO COOPERATIVO PARA EL RENDIMIENTO ECONÓMICO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA” presentado por la Lcda. Elvia Corina Pacha Caisa, para optar por el Título MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMIA POPULAR 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, 5 de agosto de 2022

.....  
Lcda. Cecilia Chacón Castillo Mg.

**DIRECTORA DE TESIS**

## **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 de Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, 7 de septiembre del 2022



.....  
Elvia Corina Pacha C.  
CI: 180257027-3

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

El trabajo de titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: MODELO DE GESTIÓN DEL GOBIERNO COOPERATIVO PARA EL RENDIMIENTO ECONÓMICO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA”, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 07 de septiembre del 2022

.....  
Ing. Ab. Mauricio Quiroga, MBA  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



.....

Econ. Isaac Paredes, Mg.  
**EXAMINADOR**

.....  
Lcda. Cecilia Chacón Castillo Mg.  
**DIRECTORA DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

Si no los tuviera mi vida no tendría sentido cada vez que los veo me doy cuenta que son el regalo perfecto que Dios me ha dado, al mismo tiempo, siento más ganas de lucha y seguir adelante para alcanzar mis objetivos y metas. Tobías Rumiñahui, Erika Tamara, Jonnthan Ariruma, Neymar Itzae y Erik Amark ustedes son y serán mi principal motivación, por lo que este trabajo investigativo va dedicado para ustedes con todo mi cariño y amor.

**Elvia Corina Pacha Caisa.**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por sobre todas las cosas; a mis padres quienes están en el cielo; a mi familia por el apoyo brindado en cada momento de mi vida y quienes me motivaron a ser mejor y dejar un legado.

El camino seguido no ha sido tan fácil, a pesar de los tropiezos he sabido seguir adelante con el apoyo de personas y amigos que me acompañaron en este caminar de estudio y conocimiento.

A la Universidad Tecnológica Indoamérica, a sus autoridades, docentes y administrativos, que preocupados por la educación superior me guiaron a la excelencia. De manera especial, al Lcda. Cecilia Chacón, tutora de este proyecto.

A mis compañeros, que con el pasar del tiempo se convirtieron en amigos, entregándome sus consejos, dirección y apoyo útil guía para la culminación del presente trabajo investigativo.

**Elvia Corina Pacha Caisa.**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

TEMA .....	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN .....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICES DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICES DE GRÁFICOS .....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
Contexto Macro.....	3
Contexto Meso .....	4
Contexto Micro .....	5
Planteamiento del problema.....	7
Objetivo General .....	9
Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO I.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
Antecedentes de la investigación .....	10
Reseña histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. .....	21



Servicios prestados por la Cooperativa de Ahorros y Créditos Kullki Wasi Ltda. ....	25
Estructura orgánica de Cooperativa de Ahorros y Créditos Kullki Wasi Ltda. ....	26
<b>CAPÍTULO II</b> .....	29
<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	29
Enfoque y diseño de la investigación.....	29
Tipos de estudio. ....	30
Técnicas de investigación .....	31
Instrumento de investigación: .....	32
Descripción de la población de estudio y el contexto de la investigación	32
Procesos de recolección de los datos operacionalización de variables .....	33
Operacionalización de variables independiente y dependiente.....	36
Análisis de resultados.....	43
Resultados e interpretación de la encuesta.....	43
Tabulación y cuadros según las variables: manejo de la información estudio estadístico de datos para presentación de datos: .....	43
Análisis de Estados Financieros de Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. ....	59
Análisis de la aplicación de los principios cooperativos.....	70
Relación que tiene el Gobierno Cooperativo en el rendimiento económico de la cooperativa. ....	79
<b>CAPÍTULO III</b> .....	81
<b>PROPUESTA</b> .....	81
Objetivo General: .....	81
Objetivos específicos: .....	81
Validación Teórica.....	104
<b>CONCLUSIONES</b> .....	106
<b>Bibliografía</b> .....	109
<b>ANEXO</b> .....	115
Anexo 1: Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda .....	115

Anexo 2: Encuesta/Cuestionario: Matriz de preguntas efectuada a los miembros del Consejo de Administración. Vigilancia, Gerente Jefes Departamentales y Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda .....	116
Anexo 3: Hoja de Vida Especialista 1 .....	117
Anexo 4: Validación Especialista 1 .....	122
Anexo 5: Hoja de vida Especialista 2 .....	123
Anexo 6: Validación Especialista 2 .....	125

## ÍNDICES DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma de recolección de la información.....	34
Tabla 2 Matriz de actores encuesta -Período 2019-2020.....	35
Tabla 3 Matriz de operacionalización de variable independiente.....	36
Tabla 4 Matriz de operacionalización de variable dependiente.....	40
Tabla 5 Cuantificación de resultados.....	43
Tabla 6 Análisis comparativo del archivo acumulado 2019-2020.....	59
Tabla 7 Análisis comparativo del pasivo acumulado 2019-2020.....	60
Tabla 8 Análisis comparativo del patrimonio acumulado 2019-2020.....	61
Tabla 9 Análisis comparativo del estado de resultados 2019-2020.....	63
Tabla 10 Análisis de cartera en riesgo.....	64
Tabla 11 Análisis de captaciones por agencias.....	65
Tabla 12 Análisis de obligaciones con el público.....	65
Tabla 13 Cobertura de las provisiones 2019-2020.....	66
Tabla 14 Indicadores de rentabilidad .....	67
Tabla 15 Principio 1 Membrecía abierta y voluntaria.....	71
Tabla 16 Principio 2 Control democrático-Análisis de 5 indicadores .....	72
Tabla 17 Principio 3 Participación económica de los miembro.....	73
Tabla 18 Principio 4 Autonomía e independencia.....	74
Tabla 19 Principio 5 Educación, formación e información.....	75
Tabla 20 Principio 6 Cooperación entre cooperativas.....	76
Tabla 21 Principio 7 Compromiso con la comunidad.....	77
Tabla 22 Análisis de FODA Institucional .....	83
Tabla 23 Modelo de gestión para de la Cooperativa.....	85
Tabla 24 Matriz de estrategia mejoramiento de Gobierno Cooperativo....	99
Tabla 25 Estrategia de monitoreo al rendimiento económico.....	103

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de problemas.....	8
Figura 2 Ubicación geográfica.....	22
Figura 3 Matriz de los servicios.....	25
Figura 4 Organigrama estructural.....	28

## ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Matriz de resultados.....	44
Gráfico 2 Evolución del Activo 2019-2020 de la Cooperativa .....	60
Gráfico 3 Evolución del Pasivo 2019-2020 de la Cooperativa.....	61
Gráfico 4 Evolución del patrimonio 2019-2020 de la Cooperativa.....	62
Gráfico 5 Evolución de la cartera en riesgo de la Cooperativa .....	64
Gráfico 6: Cobertura Provisiones Cartera Total de la Cooperativa .....	67
Gráfico 7 Liquidez de la Cooperativa .....	68
Gráfico 8 Cumplimiento del Principio 1 Membrecía abierta y voluntaria .....	71
Gráfico 9 Cumplimiento del Principio 2 Control democrático .....	72
Gráfico 10 Cumplimiento del Principio 3 Participación económica .....	73
Gráfico 11 Cumplimiento del Principio 4 Autonomía e independencia .....	74
Gráfico 12 Cumplimiento del Principio 5 Educación, formación e información. ....	75
Gráfico 13 Cumplimiento del Principio 6 Cooperación entre cooperativas .....	76
Gráfico 14 Cumplimiento del Principio 7 Compromiso con la comunidad.....	78
Gráfico 15 Cuadro de Mando Integral.....	88
Gráfico 16 Estrategias que la Cooperativa puede incorporar.....	89
Gráfico 17 Etapas del monitoreo al rendimiento económico .....	94

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

## DIRECCIÓN DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

**TEMA:** MODELO DE GESTIÓN DEL GOBIERNO COOPERATIVO PARA EL RENDIMIENTO ECONÓMICO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA

**AUTORA:** Elvia Corina Pacha Caisa

**TUTORA:** Lcda. Cecilia Chacón Castillo Mg.

#### RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo investigativo realizó un estudio de la aplicación y prácticas del Gobierno Cooperativo bajo los principios y valores del cooperativismo como principal causa para el bajo rendimiento económico y verificó el rango de crecimiento rentabilidad, liquidez y riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Utilizó un enfoque cuantitativo con métodos deductivo e inductivos, de tipo descriptivo y documental. Aplicó una encuesta de base estructurada y la población correspondió veintinueve personas entre miembros del consejo de administración y de vigilancia, gerente, jefe financiero, jefa de procesos, jefe de negocios, jefa de atención al cliente y socios. Como principal resultado se obtuvo que, el nivel de gestión del Gobierno Cooperativo no mejorado significativamente, pues, las gestiones que ejecutan sobre las políticas y normas internas aun presentan poca gestión y control, los niveles de transparencia, gestión e información requieren de un mejoramiento continuo para el progreso económico y social y es necesario establecer y mantener una relación de confianza entre los socios, clientes internos y externos. Se concluye que, la institución ha mantenido una importante tendencia de crecimiento de los activos, a pesar de estar atravesando la pandemia ocasionada por COVID-19. Entre las cuentas que presentaron mayor crecimiento en el año 2020 se encuentra: las cuentas por cobrar y los fondos disponibles. En el caso del rendimiento, existe una disminución de 7.2 puntos y la liquidez incrementó. Por tanto, fue necesaria la elaboración de una estrategia de monitoreo al rendimiento económico, como herramienta de gestión económica y financiera que permita a la institución dar un direccionamiento al cumplimiento de los objetivos institucionales.

**DESCRIPTORES:** Liquidez, herramienta de gestión económica y financiera, modelo de gestión, rendimiento económico, rentabilidad.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

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

**TEMA:** MODELO DE GESTIÓN DEL GOBIERNO COOPERATIVO PARA EL RENDIMIENTO ECONÓMICO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.

**AUTORA:** Elvia Corina Pacha Caisa

**TUTORA:** Lcda. Cecilia Chacón Castillo Mg.

**ABSTRACT**

This research aims to study the application and practices of cooperative governance under the principles and values of the cooperative movement as the main cause for the low economic yield. Furthermore, it verified the range of growth, profitability, liquidity, and risks of the Credit Union "Kullki Wasi Ltda." It used a quantitative approach with deductive, inductive, descriptive, and documentary methods. It applied a structured baseline survey and the population consisted of twenty-nine people, including members of the board of directors, supervisory board, manager, chief financial officer, head of processes, head of business, head of the customer service, and members. The main result showed that the level of management of the cooperative governance has not improved significantly, since the management of internal policies and regulations still shows little management and control, the levels of transparency and information require continuous improvement for economic and social progress and it is necessary to focus on and keep a relationship of trust among members, internal and external customers. In conclusion, the institution has kept an important trend of growth of assets, in spite of the pandemic caused by COVID-19. Among the accounts that showed the greatest growth in 2020 are: accounts receivable and available funds. In terms of yield, there is a decrease of 7.2 points, and liquidity increased. Therefore, it was necessary to develop an economic performance monitoring strategy as an economic and financial management tool that would allow the institution to focus on meeting its institutional objectives.

**KEYWORDS:** economic and financial management tools, economic performance

## INTRODUCCIÓN

El trabajo investigativo comprende un análisis de la aplicación y prácticas del Gobierno Cooperativo bajo los principios y valores del cooperativismo y la propuesta el diseño de una estrategia de monitoreo al rendimiento económico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda., con base a sus principios y valores del modelo de gestión del Gobierno Cooperativo. cuya línea de investigación aborda la asociatividad y Productividad enmarcada en el tema de las finanzas específicamente en el rendimiento económico sustentable de la entidad.

Igualmente, se enfoca al cumplimiento del objetivo 3 del Plan Nacional de Desarrollo (2021-2025), en el que se establece que es necesario el “fomentar la productividad y competitividad en los sectores agrícola, industrial, acuícola y pesquero, bajo el enfoque de la economía circular”, de igual manera, se incluye como política en el numeral 3.3: “Fomentar la asociatividad productiva que estimule la participación de los ciudadanos en los espacios de producción y comercialización”. Así, González-del-Foyo et al. (2016), establecen que la “asociatividad, facultad social de los individuos como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas”.

La investigación se encuentra conformada por la introducción en donde se describe la importancia y actualidad del Cooperativismo y el Gobierno Cooperativo y normativas que lo regulan, se determina el tema de la investigación, contextualización, justificación; posteriormente, se plantea el objetivo general y los específicos.

En el **Capítulo I** se aborda el origen de la Economía Social y Solidaria, su finalidad, objetivos e importancia de esta economía para el desarrollo y su beneficio social y cómo se relaciona con el presente estudio; seguidamente, se describe los antecedentes investigativos donde se enuncian varias investigaciones realizadas por diferentes autores dentro del contexto del tema en estudio, así también los



fundamentos, conceptualizaciones, origen, principios del Cooperativismo, Gobierno Cooperativo y Modelo de Gestión, al igual que se da a conocer la historia, misión, visión, valores, servicios, la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

En el **Capítulo II** constará el diseño metodológico de la investigación en el cual se describe la población, se presenta la operacionalización de variables, en éste se define las técnicas e instrumentos de recolección de datos, información, procesamiento, análisis e interpretación de los resultados que servirán de base para la formulación de la propuesta.

En el **Capítulo III** comprende el desarrollo de la propuesta que es el Diseño de la Estrategia de monitoreo al rendimiento económico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda., con base a sus principios y valores del modelo de gestión del Gobierno Cooperativo con el objetivo de garantizar la confianza de los socios, clientes externos e internos, la estabilidad y rendimiento económico de la institución partiendo de los principios y valores del cooperativismo y su aporte a la sociedad; finalmente, se establece las conclusiones y recomendaciones para contribuir a un mejor liderazgo, dirección y sustentabilidad de la entidad.

### **Importancia y actualidad**

Dentro de la última década el gobierno cooperativo se ha vuelto de gran importancia, por cuanto representan los procedimientos con los cuales una organización está dirigida y controlada, así como también sobre los efectos directos e indirectos que ejerce sobre la rentabilidad y productividad; se ha tornado un tema importante para las empresas y en especial para las cooperativas de ahorro y crédito al igual que de las instituciones que las regulan, brindando confianza a las partes interesadas y ofreciendo un trato equilibrado a los mismos y mejorar el desempeño e indicadores de gestión, garantizar la sustentabilidad y permanencia en el tiempo; es así que el sector de la Economía Popular y Solidaria busca impulsar y fortalecer la implementación de prácticas del Buen Gobierno Cooperativo a través de norma regulatoria para todas las instituciones del sector cooperativo.

El Gobierno Cooperativo es amplio y multidisciplinario que permite desarrollar actividades de transparencia y responsabilidad, cuidando los intereses de todas las partes involucradas; es decir, los socios, clientes internos y externos; permite la maximización de las utilidades, la valoración de sus activos; y la sustentabilidad en todos sus componentes; por lo tanto, la aplicación de un modelo de gestión del buen gobierno cooperativo minimiza los conflictos, además de ser integradores en los ámbitos de dirección, administración, ejecución y control; una cooperativa que aplique un buen modelo de gestión del buen gobierno cooperativo va a obtener indicadores positivos que le permitirán reducir los riesgos; ser más eficientes y eficaces en su administración, lo cual garantizará la permanencia sustentable en el ámbito del negocio que es la intermediación financiera.

Por otro lado, el sector cooperativo está regulado por normas y principios, los cuales están relacionados con las siguientes leyes: Constitución de la República del Ecuador 2008, Código Monetario Financiero del Ecuador, Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025 - Agenda 2030, Código del Buen Gobierno, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria LOEPS y su reglamento.

### **Contexto Macro**

El cooperativismo, surge como parte de la revolución industrial, dado como una salida hacia la clase obrera y trabajadora, es así que, el uno de los personajes destacados es el socialista Utópico Inglés Robert Owen (10771-1858) quien por medio de su trabajo, dio pautas para mejorar la distribución de las ganancias entre los trabajadores de su fábrica textil, de esta manera, lo que hizo, es demostrar que por medio de la cooperación y la solidaridad se puede desenvolver armoniosamente las relaciones entre obrero y patrono.

Es necesario recalcar que según INFOCOOP (2021), menciona que en Inglaterra en el año 1844, un total de veinte y ocho obreros formaron la primera cooperativa textil; se lograron importantes resultados y fueron la línea base para la creación de otras instituciones similares (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, 1978), de esta manera, el cooperativismo actual establece que una distribución equitativa sobre los beneficios, en el que exista acceso a la educación,

igualdad de derechos, un voto por asociado y la no discriminación por edad, sexo, profesión y otros.

Según lo establecido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE, en mayo de 1991 se creó la Financial Reporting Council como institución reguladora, fue la responsable de promover el gobierno cooperativo con altos estándares a través del Código de Gobierno Cooperativo, en el que se crearon normas de control, supervisión de prácticas de la junta directiva y presentación de la información corporativa para fomentar la inversión de terceros; fortaleció el término de “Gobierno Cooperativo” conocido actualmente como “Códigos del Buen Gobierno Cooperativo”, en el que se recomienda compensaciones a los altos ejecutivos; mejorar las relaciones y rol entre las contrapartes, y con la junta directiva.

Así mismo de acuerdo a Torres Grimaldo (2019), menciona que para fin del siglo veinte, en los USA, se funda el “Corporate Governance” como un movimiento de socios, el que tuvo como principal interés, controlar las actividades que realizaban los directivos o administradores de las instituciones, establecieron políticas como el fortalecimiento de la rendición de cuentas, procesos de transparencia, generación de información contable –financiera real, confiable y oportuna, para promover oportunidades de acceso y competir de forma abierta con los mercados a nivel internacional.

### **Contexto Meso**

Las cooperativas en América Latina surgieron a mediados del siglo XIX, en países como Brasil, México, Argentina y Venezuela. La iglesia católica fue una de las principales impulsoras del modelo cooperativo en los países andinos y de Centro América; en los años sesenta y setenta el cooperativismo tuvo mayor auge.

En este sentido, Coop. (2021), sostiene que en el año 1990 con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), dio comienzo a un nuevo proceso, con el que, se evidenció intercambio en información compartiendo experiencias entre las cooperativas; logrando conformar redes de integración; sin embargo, en los últimos años, las cooperativas financieras han sufrido cierta debilidad de integración, de

governabilidad, baja capacidad de incidencia y en especial de la gestión y modelo del Gobierno Cooperativo.

Las cooperativas constituyen como un sector de la economía social en constante crecimiento como un modelo de desarrollo en cada localidad, en el que se generen empleos directos o indirectos, se establezcan mecanismos que equilibre la ayuda mutua y protección social, acceso a productos financieros para la gente excluida del sistema bancario tradicional; por lo tanto se debe considerar la aplicación de un modelo de gobierno cooperativo que apoye la gestión de las cooperativas, mejoren sus indicadores financieros y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Según Castro et al. (2009), en su estudio, establece que, en Latinoamérica, el Gobierno Cooperativo, da inicio para controlar a ciertos grupos de clases altas en empresas de América Latina, y tuvo como principal propósito, proveer de medios básicos para defender los derechos de los socios minoritarios y crear órganos de intermedio del Consejo de Administración como apoyo para cubrir su función.

Por su parte, Torres Grimaldo (2019), menciona que el Gobierno Cooperativo es importante para que las empresas latinoamericanas mejoraran su sistema administrativo - financiero, por medio de prácticas y políticas que establezcan transparencias para sus operaciones, adecuada y confiable información; garantizar a los clientes, socios y terceros interesados o aportantes de capital, la idoneidad, la honestidad, responsabilidad, imparcialidad, competitividad, productividad y rentabilidad en la conducción de su gestión empresarial.

### **Contexto Micro**

De acuerdo a Da Ros (2007) en Ecuador, el cooperativismo inicia y se consolida con el Movimiento Cooperativo Ecuatoriano, frente a ello, se distinguen tres etapas:

- a) la primera se inicia en la última década del siglo XIX, cuando se crean especialmente en Quito y Guayaquil una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua; b) la segunda empieza a partir de 1937, año en el cual se

promulga la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos modernizando su estructura administrativa productiva mediante la utilización del modelo cooperativista; c) la tercera etapa aborda a mediados de los años setenta con la expedición de la reforma de la Ley Agraria (1964) y la nueva ley de Cooperativas. (p. 252)

En este sentido, Pérez (2015), define que el Gobierno Cooperativo, es un conjunto de principios éticos inmersos y aplicados en la institución, en el que el principal objetivo, es que, se evidencia transparencia en los actos y acciones que realiza la organización, partiendo del compromiso que los socios asumen con la institución cooperativa cuando esta se constituye; es por ello, que se diseñan los principios institucionales y valores que son asumidos para su cumplimiento por parte de los asociados, los directivos y otros que tiene relación con la cooperativa.

En este sentido, Romero (2019), indica que, en Ecuador desde la vigencia de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria-LOEPS, las cooperativas de ahorro y crédito en sus actividades y relaciones se sujetan a los principios establecidos en esta Ley, a los valores y principios del cooperativismo; y, a las prácticas del buen Gobierno Cooperativo.

Según SEPS (2018), el gran reto del sector Económico Popular y Financiero es avanzar la consolidación de un modelo de gobernanza o buen gobierno cooperativo, reforzar la participación, sostenibilidad, capital, marco jurídico y normativo de las entidades a través de las estrategias que logren el posicionamiento colectivo en la economía nacional y global.

Con relación a lo anterior, Puentes (2009) señala que, “El Gobierno Cooperativo se ha convertido en los últimos años en un indicador clave de la buena gestión empresarial, para fortalecer la gestión, control y administración de las empresas haciéndolas transparentes, eficientes, competitivos y democráticos”.

A raíz del inicio de la crisis financiera en 1999, se ocasionó un impacto socioeconómico y político en nuestro país, la comunidad ecuatoriana ha comprendido la importancia que tiene la sociedad empresarial; así como la economía popular y solidaria sea gestionada de manera adecuada que incluyan en su administración procesos de: planeación, organización, integración dirección y control; igualmente, el Consejo o los Consejos deben establecer pautas estratégicas de la organización, vigilar su ejecución y evolución.

En función de lo anterior, se puede indicar que el Gobierno Cooperativo es el conjunto de principios normas y procedimientos por el cual una cooperativa está dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas, que incluye las prácticas sobre las relaciones entre la Asamblea General, Consejo de Administración, quienes definen las metas y la Gerencia quien las opera; y el Consejo de Vigilancia como ente de control; por lo tanto, el buen Gobierno Cooperativo es la base fundamental para las cooperativas de ahorro y crédito; ya que garantiza la transparencia en sus operaciones que permitan proyectar a la sociedad un mayor nivel de confianza, productiva y competitiva; favorecen al acceso a fuentes de financiamiento; la credibilidad y confianza hacia los inversionistas e interesados; estabilidad y posicionamiento dentro de sus ámbito de funcionalidad y contribuyen a impulsar al crecimiento y la generación de riquezas de manera continua.

### **Planteamiento del problema**

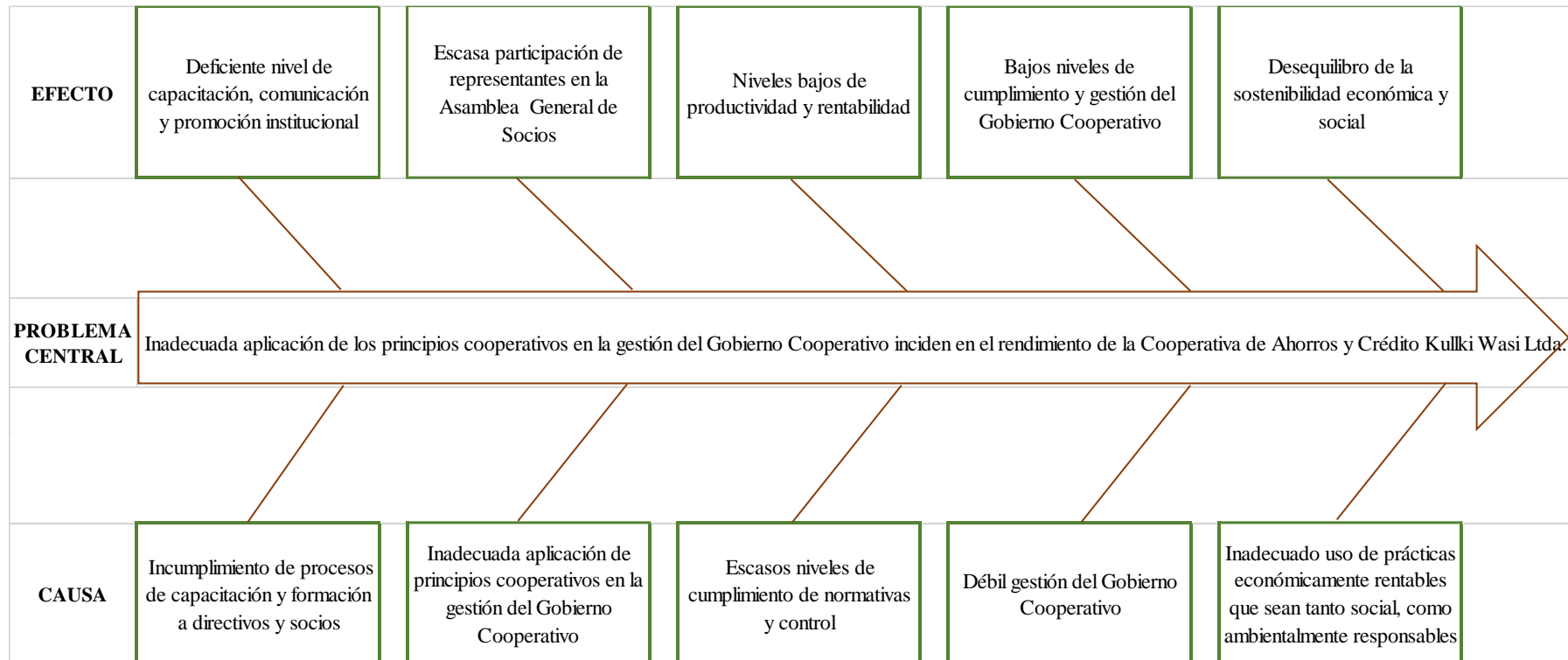
¿La inadecuada aplicación de los principios cooperativos en la gestión del Gobierno Cooperativo es la principal causa para el bajo rendimiento económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda?.

Para realizar el análisis crítico se va a emplear el método de árbol de problemas que permite determinar los problemas existentes; identificando sus posibles causas y efectos.

A continuación, se muestra la Figura 1 en la que se establece las causas y efectos mediante el árbol de problemas.

**Figura 1**

*Árbol de problemas*



*Nota.* Figura 1 árbol de problemas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha

### **Objetivo General**

Analizar el Modelo de Gestión del Gobierno Cooperativo para el rendimiento económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

### **Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente sobre los principios y valores cooperativos en los que se enmarca la gestión del Gobierno Cooperativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda.
- Verificar el rango de crecimiento rentabilidad, liquidez y riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda. cumplen con los indicadores previstos en el Plan Operativo Anual comparados 2019 y 2020.
- Diseñar la estrategia de monitoreo al rendimiento económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda., con base a sus principios y valores del modelo de gestión del Gobierno Cooperativo.



## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la investigación**

#### **Origen y conceptualización de economía social y solidaria.**

Villalba-Eguiluz et al. (2020), indica en su estudio que, la Economía Social y Solidaria, se origina en Europa con las grandes corrientes ideológicas del siglo XIX, creadas por los trabajadores o clase obrera como un modelo económico alternativo opuesto a la economía neoliberal, una economía global de transformación social para combatir la desigualdad, la pobreza, inequidad; con la finalidad de buscar el bien común y bienes para todos e igualdad de condiciones; están conformados por las cooperativas productoras; ahorros y créditos, asociaciones obreras, mutualistas y seguros entre otros, regidos por los principios universales como la equidad, la justicia, solidaridad, reciprocidad, democracia, fraternidad económica. Por lo tanto, en Economía Social y Solidaria ESS es un modelo económico alternativo que busca el buen vivir para todos.

Las transformaciones económicas suscitadas en los últimos tiempos en Europa motivaron a América Latina el apareamiento de nuevas formas de economía que se originaron en los pueblos para hacer frente a la falta de empleo y la exclusión de las clases sociales. De esta manera, una forma de organización de trabajo y producción de comercio, se realizó mediante la conformación de cooperativas de producción, ahorros y créditos, redes de comercialización entre otros, como una práctica encaminada al cambio social.

Por su parte Mera-Bastidas et al. (2019), indica que el cooperativismo “es un modo de producción y distribución alternativo al capitalismo, creado y recreado periódicamente”, mientras que, para Guerra (2010) menciona que, es economía de

trabajo orientada hacia la reproducción amplia de la vida, y Coraggio (2013) menciona que Ecuador fue uno de los cinco países que institucionalizó la Economía Popular y Solidaria.

En el Art. 283 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que:

el sistema económico es social y solidario, reconoce al ser humano como sujeto y fin...; tiene por objeto garantizar la producción y reproducción las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir, regulada por la Ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

Cabe destacar que la economía Social y Solidaria es una expresión dinámica de los sectores populares que se manifiestan en una serie de iniciativas comunitarias, emprendimientos de hacer economía (González-del-Foyo et al., 2016), en todas sus expresiones como son la producción, ahorro (cooperativas), consumo, distribución, equidad, solidaridad que antepone al ser humano como principal prioridad, por lo tanto la economía social y solidaria se relaciona con la presente investigación por cuanto las cooperativas de ahorro y crédito deben cumplir con los principios del cooperativismo y mejorar la calidad de vida de sus asociados.

- **Origen y conceptualización del cooperativismo.**

El Cooperativismo inicia en países desarrollados como alternativa a los efectos de la revolución industrial a principios del siglo XIX, haciendo énfasis en la economía solidaria que da prioridad al factor trabajo sobre el capital; siendo las primeras de la Sociedad de las Hilanderas de Fenwick (1769) y la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale, quienes presentaron una grupo de normas a la Cámara de los Comunes del Reino Unido que posteriormente fueron la semilla para los principios cooperativos como son: libre adhesión y libre retiro; control democrático, libertad racial y religiosa, ventas al contado, devolución de excedentes, interés limitado sobre el capital, educación continua, neutralización de activos y pro activos; otro caso exitoso es de Mondragón(1965) cooperativistas en

redes de apoyo en el mercado global; así mismo Canadá ha logrado contrarrestar al “neoliberalismo en el campo de justicia social y asumir los compromisos solidarios con los discapacitados y ancianos” (Aldás Alcarcón, 2019).

Aldás Alcarcón (2019) indica que, a finales del siglo XIX con el arribo de migrantes a Argentina y otros países latinoamericanos, por los ochenta, se adopta el neoliberalismo como propuesta de modernización en los estados y la sociedad con la globalización económica y las leyes de libre mercado por lo que se ve agobiada la doctrina ideológica del cooperativismo; que posteriormente se fortalece a través de apalancamiento de financieras externas, Organizaciones No Gubernamentales –ONG- e iglesias provocando la reducción de la membrecía o esencia del cooperativismo.

Mientras que Coraggio (2013) señala que:

En el Ecuador el cooperativismo comenzó a inicios del siglo XX con la creación de cooperativas de consumo, con la reforma agraria se formaron cooperativas de producción y comercialización. En 2011 entró en vigencia la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario como un instrumento jurídico de control, caracteriza a las organizaciones de Economía Popular como orientadas a satisfacer las necesidades y generar ingresos basadas en la solidaridad, cooperación, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Entonces se define al cooperativismo como un sistema que se estableció fundamentado en valores y principios cooperativistas; comprenden las asociaciones, cajas y bancos comunales; se conforman y gobiernan con la voluntad de sus asociados; operan bajo los principios de gobierno democrático regulado por la LOEPS.

De acuerdo con el Art. 23 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria existe cooperativas de ahorros y créditos, producción consumo transporte,

vivienda y servicios; cuenta con la Asamblea de Socios o representantes, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y a la Gerencia.

Según el Art. 32 LOEPS (2011), establece que la Asamblea General es el máximo órgano de gobierno, sus miembros tienen voz y voto sin considerar el monto de sus aportaciones, sus decisiones o resoluciones son obligatorias para toda la institución; el “Consejo de Administración es el órgano directivo y de fijación de políticas; el Consejo de Vigilancia es el órgano de control interno de las actividades económicas que sin injerencia e independencia responde a la Asamblea General; y el Gerente General es el representante legal, judicial y extrajudicial” responsable de su administración y gestión.

Considerando según Bayas y Morales (2019), las entidades cooperativistas, han logrado establecer un ambiente de confianza han logrado colocar el 65% de microcréditos y han financiado alrededor de 1.2 millones de iniciativas productivas a marzo de 2017 los activos de las cooperativas representaron el 28.8% de los activos de la banca privada, a mayo de 2017 reportaron activos por 10.313 millones y el número de socios registrados aumentó de a 5.9 millones; a diciembre de 2017 se registran 656 cooperativas del segmento 1, 2 y 3.

- **Principios cooperativos.**

Los principios en las cooperativas, se fundamentan en sus valores de autoayuda, responsabilidad propia, democracia, igualdad, equidad, y solidaridad, los asociados creen en los valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y cuidado de los demás.

De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional ACI organización no gubernamental fundada en 1985, que representa y sirve a más de tres millones de cooperativas a nivel mundial, indican que los principios son las directrices mediante las cuales las cooperativas ponen en prácticas sus valores y detalla a continuación:

- **Afiliación voluntaria y abierta:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que quieran utilizar sus servicios y

que deseen aceptar las responsabilidades de la afiliación, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa.

- **Control democrático de los miembros:** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participan activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones. Todas las personas que desempeñan la función de representantes seleccionados son responsables ante los miembros. En las cooperativas primarias, todos los miembros tienen el mismo derecho a voto (un miembro, un voto). En otros niveles, las cooperativas también se organizan de manera democrática.
  - **Autonomía e independencia:** Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus miembros. Si se llega a un acuerdo con organizaciones externas –incluidos los gobiernos–, o se aumenta su capital de fuentes externas, deberá hacerse de forma que se asegure el control democrático de sus miembros y se mantenga la autonomía de la cooperativa.
  - **Educación, formación e información:** Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes elegidos, directores y empleados, para que puedan contribuir de forma efectiva al desarrollo de sus cooperativas. Asimismo, informan al público general –particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión– sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación.
  - **Cooperación entre cooperativas:** Las cooperativas sirven de forma más efectiva a sus miembros y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando con estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
  - **Sentimiento de comunidad:** Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus miembros.
- **Conceptualización del Gobierno Cooperativo.**

En relación con lo anterior Puentes (2009), en su artículo El Buen Gobierno Cooperativo en sociedades Cooperativistas conceptualiza al Gobierno Cooperativo

como un conjunto de relaciones entre la dirección, el Consejo de Administración, sus socios y otros grupos de interés, responsable de buscar la satisfacción y beneficio para todos; que los miembros del Gobierno Cooperativo ejerzan sus funciones con unidad, independencia de criterios con tratos igualitario.

Por su parte, Altamirano et al. (2019) indica, que el Gobierno Cooperativo se basa en la solidaridad con fines humanistas y sociales, aplica las buenas prácticas, constituye el pilar fundamental para la administración control, éxito a través de la provisión de directrices que define responsabilidades y derechos para una buena gestión, se encuentran conformados por representantes de la asamblea general de socios.

Igualmente, Sánchez (2019) en su revista “Buen Gobierno y sociedades cooperativistas disposiciones y recomendaciones para el buen gobierno de las sociedades cooperativistas, define al Gobierno Cooperativo como las formas y procesos con arreglos a los cuales se dirige y controla una organización, en donde se define las responsabilidades y derechos entre las distintas personas que forman parte de organización como la administración, directivos, socios y otras partes interesadas; y se establece las normas y procedimientos que se han de seguir para la toma de decisiones.

Para el autor Alonso (2014) en su revista titulada Serie de Estudios Sobre Economía Popular y Solidaria, define Gobierno Cooperativo como:

El conjunto de mecanismos, prácticas y procedimientos que se encargan de regular la estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno de la organización, mediante los cuales actúan de manera coordinada en el cumplimiento de sus funciones claramente definidas y mutuamente respetadas, con el objeto de satisfacer las necesidades e intereses de sus socios y lograr el desarrollo institucional. (p. 87)

De acuerdo a SEPS (2018) “El Gobierno Cooperativo es un proceso sistemático de dirigir, organizar y controlar la cooperativa acorde a los principios y valores del cooperativismo.”

El Gobierno cooperativo no es más que un conjunto de normas, serie de pautas directrices, principios procedimientos para una correcta administración y control; regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de la cooperativa, con el fin de conllevar relaciones eficientes entre el consejo de administración y vigilancia, gerencia, organismos de control, socios y las partes interesadas; se estipulan políticas necesarias por las que se rige el proceso de toma de decisiones; la aplicación de un buen gobierno cooperativo es la garantía para el crecimiento económico sostenible, fomenta la confianza de sus asociados, aumenta el acceso a nuevos mercados y créditos de apalancamiento haciéndoles más competitivos y transparentes; convirtiéndolas más confiable, segura, con altos estándares de posición y prestigio a nivel de sus competidores además del éxito a corto, medio y largo plazo con indicadores de rentabilidad óptimo.

La importancia del Buen Gobierno Cooperativo, es que es un nuevo modelo de gestión cooperativista por cuanto los socios requieren saber sobre el manejo administrativo y financiero de la cooperativa; estos modelos se ejecutan desarrollando un instructivo cada vez mejor que permita dar a conocer a los socios toda la información referente al control y manejo de los directivos de manera transparente, oportuna; debe ser eficaz, competitivo e integrador y equitativa; su gestión se lo realizará dentro de las mejores prácticas; requiere que las cooperativas de ahorro y crédito mejoren sus procesos a través de la implementación de códigos de ética, políticas enfocadas en los principios y valores cooperativos a fin de mitigar los riesgos, fraudes mal manejo de los sistemas, incumplimiento de políticas internas y externas.

**Gobernabilidad.** La ciencia política, se refiere como la capacidad de gobierno, partiendo de la base de legitimidad para lograrla, todo gobierno debe actuar con eficiencia, Desde esta perspectiva la gobernabilidad se entiende como la situación en que interactúan un conjunto de condiciones favorables para la acción. (Alonso, 2014)

**Gobernanza.** Se define como el sistema de valores, políticas e instituciones por lo que una sociedad administra sus asuntos económicos, sociales y políticos

mediante las interacciones, dentro y entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado. (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2000).

En otras palabras, es el conjunto de mecanismos, métodos o procesos que la dirigencia idea y aplica para todos los estamentos de la cooperativa funcionen coordinadamente, y además persiguen los objetivos es el pragmático de cómo se dirige, administra o gobierna una cooperativa.

- **Conceptualización del modelo de gestión cooperativo.**

Según Henríquez (2013) indica que “un modelo de gestión es un conjunto de conceptos, ideas generales, sistemas y herramientas, que le permiten a una organización desempeñar las acciones necesarias para poder alcanzar sus objetivos”.

Por lo tanto, los modelos de gestión son los marcos teóricos que sirve para la administración de una empresa, es decir, modelos o procesos bien definidos para que la empresa pueda desarrollar su propio sistema de régimen de gobierno, políticas, estrategias, acciones, determine y asigne funciones de acuerdo a las competencias, formulen directrices para la función ejecutiva o gerencia, determinen estrategias para que la empresa, aproveche las fortalezas supere las debilidades, optimicen los recursos humanos, tecnológicos, ser competentes eficientes; en el modelo se deben incluir todos los aspectos relevantes de la organización o entidad.

Igualmente, Henríquez (2013) plantea que, el Modelo de Gestión Cooperativo incorpora aspectos relacionados con la comunicación permanente, la autogestión, la participación activa, y el desarrollo integral de las personas que la componen en base a un Proyecto Compartido, definido por su Misión, Visión y valores organizacionales, y por su planificación estratégica, táctica y operativa.

Por su parte, Paola (2012), manifiesta que, las empresas para mejorar su gestión, generar credibilidad y confianza, buscar la sostenibilidad en sus actividades, podrían utilizar diferentes modelos de gestión por lo que cita varios modelos de CSR Europe (fomenta el diálogo con los grupos de interés solo



identifica); Modelo Ethical Accountability (incluye proceso orientado a resultados); Modelo Mitchell, Agle y Wood (relación de poder, legitimidad, urgencia - oportunidad; elaboración de matriz); Modelo Cardner (ofrece estrategias organizacionales según el interés y poder); Modelo Savage (identifica a los actores amenazantes).

En virtud que el tema de investigación es el Modelo de Gestión del Gobierno Cooperativo para el rendimiento económico, se conceptualiza el rendimiento financiero.

- **Rendimiento económico o financiero.**

Son ganancias que dan de un proceso, trabajo o inversión, se obtiene dividiendo el total final entre la cantidad invertida en los medios de producción, se relaciona con el término económico de rentabilidad ya que mide la tasa devolución productiva por una inversión respecto al capital invertido. (Finanzas, 2020).

Según el diccionario Económico la Rentabilidad Financiera o Rentabilidad sobre el Capital-ROE por su nomenclatura en inglés (Return on Equity), es un indicador para valorar las ganancias obtenidas sobre los recursos empleados y se presenta en porcentajes; su cálculo lo la hace dividiendo el beneficio neto de una empresa entre los recursos propios.

De acuerdo a los conceptos definidos anteriormente se deduce que el rendimiento económico es la parte que busca medir las ganancias mediante el análisis de los resultados obtenidos por una organización en un período económico determinado con respecto a sus recursos invertidos o capital implementado.

**Liquidez** es la capacidad de un activo de convertirse en dinero en el corto plazo sin necesidad de reducir el precio. (Sevilla, 2015).

Cabe destacar que, en las entidades financieras, la liquidez se analiza a través de la capacidad para prestar atención a necesidades de encaje, del efectivo de sus depositantes en el tiempo en el que requieran y nuevas peticiones de crédito.

## **Importancia de la rentabilidad**

En cuanto a la importancia de la rentabilidad Chuiza y Martillo (2013) sostienen que:

La rentabilidad de la empresa es primordial para hacer sustentable la ampliación de la fábrica, por tanto, se analizará los costos de forma local, pero con una medición de forma global de los resultados totales, la logística de costos permite realizar la medición de toda la cadena de suministros de una empresa, desde el proveedor hasta el cliente final. (p. 15).

Cabe resaltar que analizar frecuentemente los costos de producción y la situación financiera de empresa permite conocer el efecto que tienen los costos de producción en la rentabilidad generada en cada periodo económico.

Es de hacer notar que para aumentar la rentabilidad de la empresa es necesario la construcción de estrategias financieras que contribuyan a incrementar las ventas, reorganizar y/o disminuir los costos y gastos de acuerdo a las necesidades de la empresa. Esto propicia el incremento de la liquidez, el manejo eficiente del inventario y los procesos de compras, cobranzas y cuentas por pagar.

## **Medidas de rentabilidad**

Gitman y Zutter (2016) indican que entre las medidas de rentabilidad más conocidas y utilizadas para medir el grado de eficiencia del manejo de los activos de las empresas y de las operaciones que se llevan a cabo, se utilizan los siguientes indicadores financieros:

- Margen de utilidad bruta mide el porcentaje que queda de cada unidad monetaria producida por las ventas después de que la empresa ha pagado sus bienes. Se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$$

- Margen de utilidad operativa mide el porcentaje que queda de cada unidad monetaria producida por las ventas después de deducir todos los costos y los gastos, excluyendo los intereses, los impuestos y los dividendos de acciones preferentes. Se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

- Margen de utilidad neta, el cual permite evaluar la salud financiera de la empresa (si la empresa genera utilidad o pérdida en sus operaciones) y comparar los resultados con los de la competencia. Se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

- Rendimiento sobre los activos, también se denomina ROA, mide la rentabilidad económica, toma en cuenta los recursos que son propiedad de la empresa y el beneficio neto obtenido en un período determinado. Se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento sobre los activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

- Rendimientos sobre el capital, el cual indica el retorno a los socios durante un periodo determinado, se utiliza el ROE como tasa de rendimiento contable. Se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento sobre el capital (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital total}}$$

### **Reseña histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.**

A finales del año 2002, se reúnen en la ciudad de Ambato varios dirigentes de los Pueblos Chibuleo, Salasaca y Pilahuín, con la finalidad de conformar una cooperativa de ahorro y crédito que en lo posterior llevaría el nombre de Kullki Wasi Ltda; según entrevista realizada al Lic. Mgs. Juan Manuel Andagana Gualo Gerente de la entidad financiera, manifiesta que se realizaron varias reuniones en la diferentes casas y comunidades de los pueblos antes indicados para planificar los procesos de conformación, requerimientos económicos, de infraestructura, software, computadores, suministros, recursos humanos, mobiliario entre otras cosas.

Se constituyeron con 12 socios fundadores quienes contribuyeron a \$40 dólares cada uno para certificado de aportación; y, posteriormente resolvieron aportar a mil dólares por socio; es así que los primeros créditos se otorgaron a los socios que no tenían accesos crediticios en la banca privada, su objetivo principal apoyar al mejoramiento de la calidad de vida del sector campesino e indígena de los sectores rurales en especial el de las mujeres; ostenta que la visión de cada socio fue crecer y servir a los asociados del sector rural (indígenas) y urbano marginal, captando ahorros a la vista, depósitos a plazo fijo y con este flujo de caja otorgar créditos y obviamente fortalecer la entidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda, fue creada con Acuerdo Ministerial N.002-SDRCC-2003 remitida por el Ministerio de Bienestar Social, el 23 de enero de 2003; para el año 2007 contaba con cartera de crédito de USD 4.000.000, en el mismo año se obtuvieron el permiso de la primera agencia en la ciudad de Salcedo y años tras año se incrementaron una tras otra; actualmente la cooperativa cuenta con varias agencias entre ellas, Matriz Ambato, Izamba, Huachi Chico, Quito, Machachi, Sangolquí, Latacunga, Píllaro, Riobamba, Galápagos Santa Cruz, Guaranda, Guayaquil (Andagana, 2020).

A partir del julio de 2019 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. forma parte del segmento uno y se encuentra bajo la supervisión de la

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, su oficina principal (matriz) se ubica en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, cuenta con 81.421 socios, disponen de un total de activos de 110.9 millones de dólares americanos, además de una extensión de servicios; dispone de un Plan Estratégico Institucional para el período 2020-2023. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, Plan estratégico Institucional 2020-2023, 2019).

### Ubicación geográfica

La matriz se encuentra ubicada en Castillo 7 10 y Juan Benigno Vela Ambato, Cotopaxi, Cotopaxi 180107.

**Figura 2**

*Ubicación geográfica*

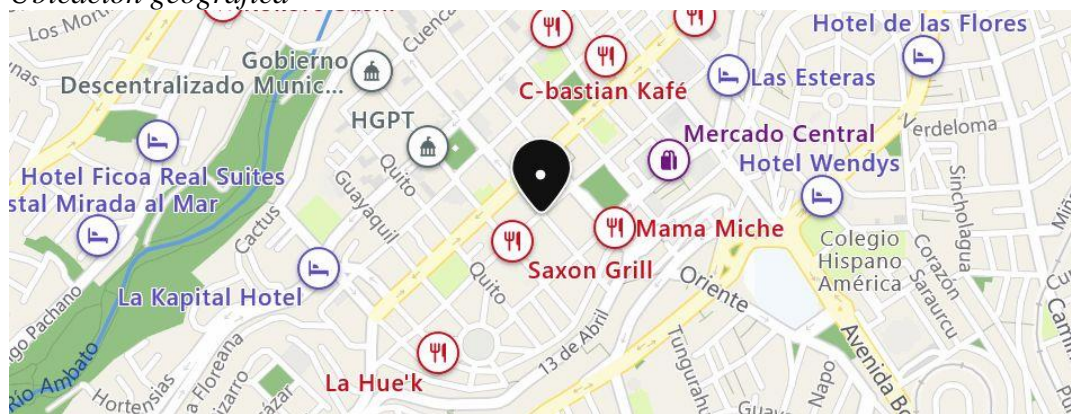


Figura 2 Ubicación Geográfica

**Nota.** Figura 2 muestra la ubicación geográfica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

## **Misión**

“Una Cooperativa de Ahorros y Crédito Intercultural que fortalece la calidad de vida, fomentando el desarrollo socioeconómico de los asociados, con transparencia, seguridad y responsabilidad social” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, Plan estratégico Institucional 2020-2023, 2019).

## **Visión**

“Ser una institución innovadora, reconocida, y con enfoque de calidad” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, Plan estratégico Institucional 2020-2023, 2019).

## **Valores institucionales**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. se practican los siguientes valores institucionales:

**Transparencia:** La Cooperativa presenta mensual, trimestral y semestral los informes a organismos de control, a directivos, a sus socios, sobre el crecimiento de la entidad, y sus tasas de interés están parametrizadas según la disposición de Banco Central del Ecuador, y trabajamos demostrando transparencia en todas nuestras actividades.

**Honestidad:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. actúan con claridad e imparcialidad en la gestión de los procesos y en la administración de los recursos de la entidad, y cumpliendo procedimientos internos siempre respetando los Principios del Cooperativismo.

**Compromiso:** En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. laboran personas que se involucran tanto con su trabajo como con los objetivos institucionales sobre todo con el compromiso de aportar al bien común integral.

**Pasión:** Somos un grupo de personas siempre dispuestos a toda la acción, entregándonos en lo que hacemos; a través del entusiasmo como un requisito imprescindible para alcanzar el éxito, sentimos pasión por el trabajo, la felicidad profesional es amar lo que uno hace y que, además, te paguen por hacerlo.

**Integridad:** Buscamos servir sin perjudicar a nuestros socios, su crecimiento es nuestra labor.

**Justicia:** Actuamos conforme la ley nos designa, somos justos con cada acción realizada, todo en bienestar de la colectividad y quienes formamos la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.Ltda.

**Solidaridad:** Fomentamos el crecimiento y desarrollo de nuestros socios, pensamos en sus necesidades.

**Excelencia:** En Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., hacemos las cosas muy bien, y no buscamos excusas, ni razones para demostrar que no se pueden hacer, la pasión por la excelencia es nuestra capacidad de amar los valores de orden superior para orientar nuestra conducta en buscar la excelencia.

**Respeto:** En Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. valoramos a todos por igual, siempre acatando su autoridad, acogiendo a la verdad; no toleramos bajo ninguna circunstancia la mentira y repugnamos la calumnia y el engaño; siempre orientamos al socio y a los clientes.

**Responsabilidad Social:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., realiza un compromiso que asume como institución para contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible, por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objetivo de mejorar la calidad de vida.

**Trabajo en Equipo:** En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., trabajamos con estrategias, procedimientos y metodologías para lograr las metas propuestas, a través de la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso por un objetivo común.

Según COSUDE (2018) la Cooperativa de Ahorros y Crédito Kullki Wasi Ltda. es “una institución de intermediación financiera que responde responsablemente al crecimiento productivo de la sociedad y posibilita el buen vivir de su entorno tomando como base los principios de la economía popular y solidaria”; supervisada y controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS); ofrece servicios financieros ahorros y créditos, servicios complementarios pago de bono de desarrollo humano, Sistema Único de Pensiones Alimenticias- SUPA, remesas, pago de servicios básicos, impuestos; dentro de sus servicios no financieros brinda: seguro exequial, educación financiera; los servicios se encuentran direccionados a la población económica activa como: comerciantes,

agricultores, ganaderos, artesanos, asalariados, productores, cuentan con un Comité de Gobernanza encargada de ejecutar el Plan de Gobernanza, el mismo se encuentra priorizado en los siguientes pilares: Derecho a la propiedad, Órgano de Dirección, Gestión; Cumplimiento y Gestión de Riesgos, Ética y Conflicto de Intereses, Comunicación y Transparencia de la Información.

### Servicios prestados por la Cooperativa de Ahorros y Créditos Kullki Wasi Ltda.

Los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorros y Créditos Kullki Wasi Ltda son:

**Figura 3** *Matriz de Servicios*

SERVICIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KULLKI WASI LTDA.	
SERVICIOS	DESCRIPCIÓN
Ahorros a la Vista	Este servicio refleja el saldo proveniente de las transacciones realizadas por los socios, es una forma de mantener a buen recaudo el dinero; genera el 2% de interés; ponibles en ventanilla o en el servicio de cajero automático
Ahorros a domicilio	Esta es una alternativa de depósito para los socios de Ahorro a la Vista quienes no pueden dejar su domicilio, trabajo o negocio para realizar su depósito; es 100% garantizado y seguro por medio de visitas de asesores; generan un intereses del 2% de acuerdo al saldo que mantenga en la cuenta
Cuenta amiga "La Hormiguita"	Es un servicios de ahorro especial dirigido a los menores de edad, generan el 4% de interes y no realizan cobros de mantenimiento de cuenta
Plan Ahorro Plus Familiar	El ahorro contractual periódico a corto y largo plazo le permite alcanzar sus proyectos a través del ahorro programado y por el cual recibe hasta el 6% de interés. Programe sus ahorros pensando en las necesidades del mañana y cumpla con sus objetivos: Kullki Futuro Vivienda, Negocios, Tecnología, Vehículo, Educación, Patrimonio, Jubilación / cesantía, Libre inversión, Vacaciones, Nuevo Hogar
Inversiones Plazo Fijo	Una alternativa para el socio, donde invierte el dinero y éste trabaja por el socio, se puede relizar inversiones a corto, mediano y largo plazo
Créditos	Ofrece varios tipos de créditos a los socios entre los cuales se puede detallar: Credi Auto Credi Ahorro Credi Inversión Credi Negocio Credi Efectivo Credi Convenio Empresarial Inversiones
Seguro de Desgravamen con EQUIVIDA	este seguro cubre el prestamo en el caso que el socio falleciera, evitando que la familia se quede endeuda
Seguro Excequial	Pagadero al fallecimiento del socio por algun tipo de causa cubre un valor de \$1,200,00
Cajeros Automáticos	Disponibilidad de dinero las 24horas del día 7 días a la semana y los 365 días a nivel nacional y/o sistema de BAN RED

*Nota. Figura 3 muestra Matriz de los Servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Elaborado por: Lcda. Elvia Pacha.*



## **Estructura orgánica de Cooperativa de Ahorros y Créditos Kullki Wasi Ltda.**

Según González (2018), indica que el organigrama estructural, es aquel que indica cómo está determinado jerárquicamente los puestos y funciones de manera que se conozca el grado de autoridad y responsabilidad que se establece en la organización, son representaciones visuales que comprende todas las actividades relacionadas al desarrollo empresarial, por cuanto se detallan las partes de cómo están conformadas son muy útiles para entender el funcionamiento en sí de la empresa.

El organigrama estructural de la cooperativa detalla los diferentes componentes de la estructura de la Cooperativa de Ahorros y Créditos Kullki Wasi Ltda., como se detalla a continuación:

**Nivel directivo:** este nivel, está conformado por la Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia.

**Nivel de control:** lo conforman la/el responsable de riesgos, oficial y suplente del oficial de cumplimiento.

**Nivel Gerencial:** este nivel se encuentra el Gerente con su asistente de gerencia y el asesor jurídico responsable del área de gerencial.

**Nivel Jefatura de área:** existen tres áreas bien definidas, área de Negocios, área Gerencial, área Administrativa Financiera.

**Nivel Jefatura Departamental:** este nivel es representado por las Jefaturas de Marketing, Crédito, Captaciones, Cobranza, Oficial de Seguridad de la Información, Jefe de Operaciones, Jefe de Gestión de Procesos, Jefe de Gestión de Talento Humano, Oficial de Seguridad Física, Contador General, Tesorero, Responsable de Tecnología de la Información.

**Jefatura de Agencias, Técnicos, SHT, Médico, Analista de Riesgos:** compuesto por Analistas de Riesgos de Crédito; Analistas de Riesgos Operativo, Analistas de Riesgos, Abogado de Cobranza, Jefes de Agencias, Técnico de Seguridad e Higiene en el trabajo y Médico Ocupacional.

**Nivel de Coordinadores Seniors, Programadores:** conformado por Coordinador de Call Center, Coordinador/a de responsabilidad Social, Coordinador de Adquisiciones y Técnico Programador.

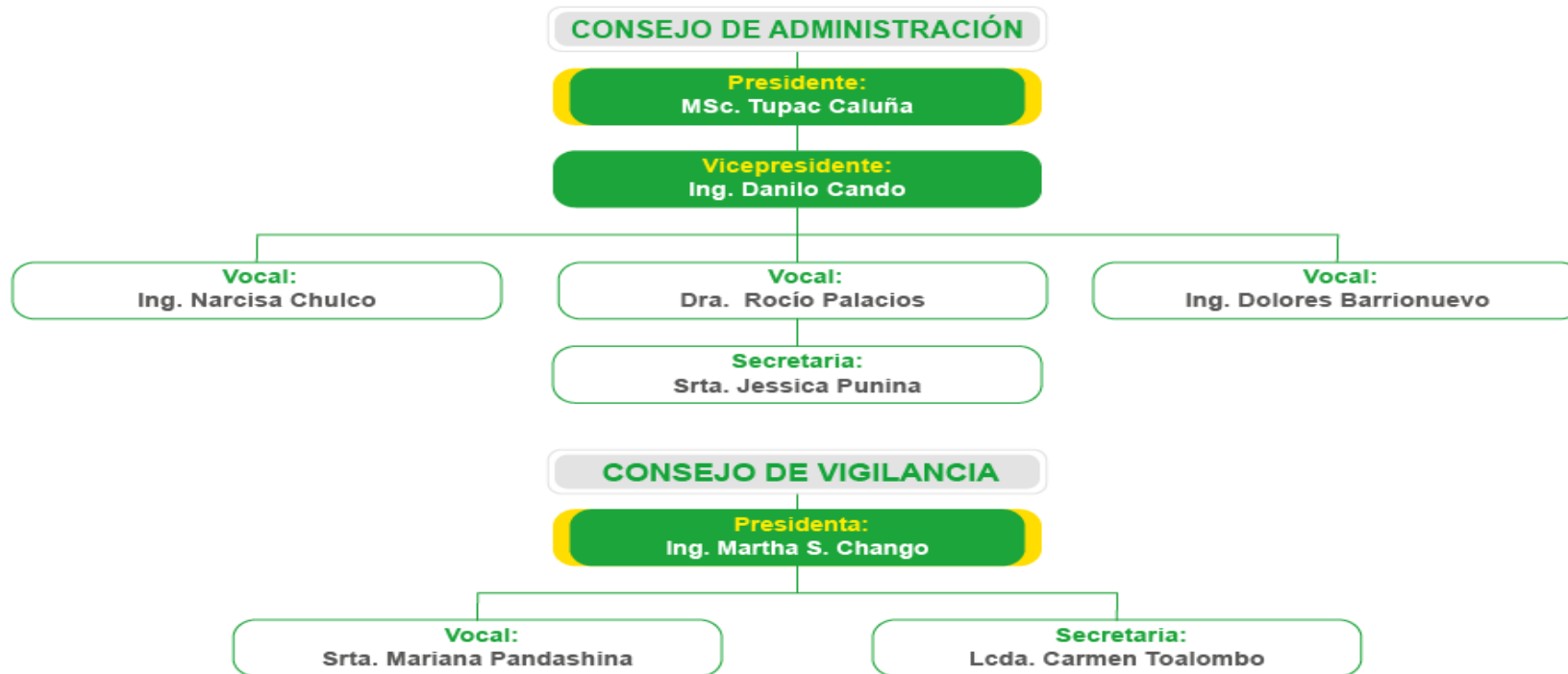
**Nivel Analista de Fábrica de Crédito:** lo componen el Analista de Fábrica de Crédito y Analista de Gestión de Talento Humano.

**Asesores, Gestores:** compuesto por Asesor de Crédito, Asesor de captaciones (PDF) y Gestor de Cobranzas.

**Nivel Asistentes Juniors, Cajeras, Diseñador:** se conforman por el diseñador, asistentes de Marketing, asistente de crédito, asistente de Call Center, asistente de captaciones, asesor de captaciones, cajero, asistente operativa, asistente de operaciones, asistente de gestión de talento humano, asistente contable, asistente de soporte técnico (anexo N. 1).

**Figura 4**

*Organigrama estructural del Consejo de Administración y de Vigilancia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda*



**Nota.** Figura 4 muestra el organigrama estructural del Consejo de Administración y de Vigilancia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Adaptado de Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda, 2020, miembros que disponen de nombramiento de la SEPS hasta diciembre 2021.

## **CAPÍTULO II**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **Enfoque y diseño de la investigación**

La finalidad de la investigación es la creación de nuevos conocimientos para lo cual es fundamental la utilización o elección de métodos adecuados que permitan conocer la realidad del objeto estudiado. En este trabajo, se utilizó, el método de investigación inductiva para analizar el fenómeno observado, y el método deductivo se utilizó para verificar el fenómeno observado. El enfoque del método inductivo se asocia con la investigación cualitativa y el método deductivo con la investigación cuantitativa, por tanto, esta investigación tuvo un enfoque mixto.

- **Enfoque cuantitativo-deductivo.**

Según Fernández et al. (2002) la metodología cuantitativa- deductivo, es aquel que “se caracteriza por ser ampliativo, generalizador ya que parte de la premisa cuya verdad apoya a la conclusión, pero no la garantiza. Es una forma de hipótesis que parte de una evidencia singular, sugiere la posibilidad de una conclusión universal”, dado que incorpora la creatividad y permite determinar conclusiones innovadoras que se podrían someterse a consideraciones, pruebas y mecanismos de validación que a lo futuro conduzcan a la verdad he allí la creación el conocimiento.

Los pasos que se siguieron fueron: observación el fenómeno de interés para obtener información; establecimientos patrones posibles, por medio de la comparación y cotejo de los datos, correlación de datos para la obtención de resultados reveladores; construcción de la teoría basado en los patrones trazados y la elaboración de la conclusión generalizada para dar los posibles fenómenos similares encontrados.

- **Enfoque cualitativo-inductivo.**

Para Fernández et al. (2002), el método cualitativo –inductivo, realiza registros cualitativos narrativos de los fenómenos que son estudiados, por ello en esta investigación se utilizaron técnicas como la observación, entrevistas no estructuradas, identificando la naturaleza profunda de sus realidades, sus sistemas de relaciones y su estructura dinámica.

La investigación cuantitativa determina la relación o correlación entre las variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de muestras o datos estadísticos para una inferencia causal de por qué las cosas suceden o no de una forma determinada.

Así, en la presente investigación se utilizó el enfoque mixto, porque está basado en la recolección de datos sobre la aplicación de los principios y valores universales del cooperativismo, su incidencia en el rendimiento económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. aplicando la técnica de la encuesta a los miembros de los Consejos de Administración y de Vigilancias, al Gerente General y Jefes Departamentales, Socios representantes a la Asamblea General; adicionalmente, se realizó el análisis estadístico de los estados financieros de los años 2019-2020 para verificar el cumplimiento de indicadores de crecimiento-rentabilidad, liquidez y riesgo planteado en el Plan Operativo Anual.

### **Tipos de estudio.**

- **Método de descriptivo**

Hernández, et al. (2014) plantea que “el alcance investigativo de forma descriptiva permitirá buscar, especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 80).

Este trabajo, es descriptivo porque permitió recolectar datos importantes, características fundamentales sobre el Modelo de Gestión del Gobierno Cooperativo para la sostenibilidad y el rendimiento económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Por otra parte, este trabajo, se basó en el método descriptivo, debido a que, se encargó de la observación actual de los hechos fenómenos de los casos para la interpretación racional y el análisis de los objetivos con respecto a su aparición o comportamiento, su similitud o diferencias.

- **Investigación documental**

Fidias y Arias (2012), menciona que la investigación documental, se basa en la búsqueda, recuperación, análisis crítico e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores.

Por tanto, este trabajo, en relación a lo anterior, y conforme lo establece Gilmar (2018), procura obtener, seleccionar, compilar, organizar, interpretar y analizar información sobre un objeto de estudio a partir de fuentes documentales; pues, a partir esta investigación, se conoció, los antecedentes del problema o el estado de la cuestión. (p. 17)

La investigación documental, se aplicó para la recolección, revisión y análisis de los documentos relacionados con el tema de la investigación propuesto, dentro de los cuales se destacan: Constitución de la República del Ecuador 2008; Código Orgánico Monetario y Financiero; Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Plan Toda Una Vida 2017-2021 al igual que libros, documentos e informes relacionados con la Gestión del Gobierno Cooperativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda en relación a la sostenibilidad y crecimiento económico.

## **Técnicas de investigación**

### **Encuesta**

López y Fachelli (2015) indica que “es una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida”. En este trabajo se estructuró un cuestionario para recoger y analizar una serie de datos de casos representativos del objeto de estudio. La encuesta se aplicó a los socios, gerente-jefes departamentales,

miembros de los consejos personal de alta jerarquía y decisoria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

### **Instrumento de investigación:**

#### **Cuestionario**

Para elaborar la encuesta, se desarrolló un instrumento que facilitó la aplicación, se delineó el cuestionario conforme lo establece García (2013), “consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado minuciosamente, sobre aspectos que interesan en una investigación o evaluación y que puede ser aplicado en forma variada”. (p. 7)

Para el diagnóstico se utilizó un cuestionario que consta de 33 preguntas (Ver Anexo 2) las mismas fueron estructuradas de acuerdo al siguiente criterio:

Cuestionario cerrado, se aplicó a los miembros del consejo de administración y de vigilancia, Gerente, jefes departamentales y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kulliki Wasi Ltda. para obtener gran cantidad de información relacionada con la aplicación de los principios y valores de cooperativos en la gestión del Gobierno Cooperativo, entre otros puntos de interés. Este cuestionario contiene preguntas dividida en diversos ítems, de opción múltiple o que se respondan fácilmente relacionadas a las variables de estudio.

### **Descripción de la población de estudio y el contexto de la investigación**

En general para cualquier estudio de investigación se selecciona la población de estudio que, según Arias, et al. (2016) “es un conjunto de casos definidos, limitados y accesibles, que formarán el referente para la elección de la muestra y que cumple una serie de criterios predeterminados.”

La investigación se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.; la población total se constituye de veintinueve personas que disponen de poder de decisión, experiencias, demuestran capacidad, idoneidad en sus funciones.

### **Procesos de recolección de los datos operacionalización de variables**

La operacionalización de conceptos o variables es un proceso lógico de análisis de los elementos más abstractos; los conceptos teóricos, hasta llegar a un nivel más concreto, del hecho producido en la realidad.

Según Martínez, et al. (2014) es un instrumento de medición que permite recoger información relevante para dar respuesta a las preguntas formuladas en el problema de la investigación, es un proceso que consiste en definir las variables para que sean medibles y manejables.

Por lo tanto, la operacionalización de las variables ayuda a constituir un hilo lógico que mantengan la unión y la coherencia entre las bases teóricas e instrumentos además de dar una razón y un piso a toda la información que se va obtener y analizar para posteriormente sacar las conclusiones pertinentes.

Dentro de la presente investigación se realizó la operacionalización tanto de la variable independiente como la variable dependiente, es decir se va descomponer el todo en elementos para tener un conocimiento más profundo de la información, medirlos y poder realizar un análisis más amplio y real.

Debido a la pandemia del COVID-19 con el propósito de precautelar la seguridad y salud de los encuestados se elaboró el diseño y aplicación de estas a través de la plataforma Google Forms.



**Tabla 1***Cronograma de recolección de la información*

<b>N.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazos</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Observaciones</b>
1	Elaboración del cuestionario	15 días	Computadora /herramienta de aplicación de encuesta Google Formas e internet	cuestionario Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia Gerente y Jefes Departamentales y Socios	Anexos (adjunto preguntas de las encuestas aplicadas)
2	Revisión y aprobación del cuestionario por la tutora de la tesis	15 días	Internet	Aprobación de los cuestionarios por parte de la tutora	
3	Aplicación de la encuesta	15 días	Internet	Encuesta debidamente respondidas	
4	Tabulación de la encuesta	10 días	Computadora	Resultados de tabulación	
5	Análisis e interpretación de la información	10 días	Computadora	Análisis e interpretación de los datos	

*Nota.* Tabla 1 muestra Cronograma de recolección de la información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Elaborado por: Lcda. Elvia Pacha.  
Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 2***Matriz de actores para aplicación encuesta -Período de investigación 2019-2020.*

Actores	Cargos	Cantidad	Sexo		Edad	Etnografía	Títulos Académicos	Experiencia en el cargo
			M	F				
Legislativa	Miembros del Consejo de Administración	4	2	2	30-50 años	2 indígenas 2 mestizos	Los miembros disponen de Título de cuarto y tercer nivel	De 4 a 6 años en el cargo
Control-Supervisión	Miembros del Consejo de Vigilancia	3		3	30-40 años	3 indígenas	Los integrantes disponen Título de tercer Nivel	De 4 a 6 años en el cargo
Ejecutiva	Gerente, jefes: Procesos, Financiero, Crédito; Atención al Cliente	5	4	1	25-55 años	3 indígenas 2 mestizos	Los miembros disponen de Título de cuarto y tercer nivel	De 3 a 18 años en el cargo y gestión
Grupos de interés	Socios	17	8	9	17-50 años	15 indígenas 2 mestizos	Dispone de primaria, bachiller, tercer nivel	De 2 a 17 años en el cargo
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>14</b>	<b>15</b>				

*Nota.* Tabla 2 muestra matriz de actores para aplicación de la encuesta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Elaborado por: Lcda. Elvia Pacha.

### Operacionalización de variables independiente y dependiente

**Tabla 3**

*Matriz de operacionalización de variable independiente: Modelo de Gestión del Gobierno Cooperativo Consejos Administrativo y Vigilancia, Gerente, Jefes Departamentales y Socios.*

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Preguntas	Técnica e instrumento de recolección
Modelo de Gestión de Gobierno Cooperativo: Es el conjunto de mecanismos, prácticas y procedimientos que regulan la estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno, mediante los cuales actúan de manera coordinada en el cumplimiento de sus funciones claramente definidas y mutuamente respetadas.	Gestión	Nivel de Gestión del Gobierno Cooperativo	¿El Gobierno Cooperativo ha mejorado su gestión de acuerdo a las normas que le regulan?	Técnica: Encuesta Instrumento
	Transparencia de información	Niveles de la transparencia, gestión e información	¿En los últimos 12 meses del año ha mejorado los procesos de transparencia, gestión e información?	Cuestionario aplicado a los miembros del Consejo de Administración de la
	Funciones y prácticas	Nivel de cumplimiento de funciones y prácticas de acuerdo a la normativa	¿Las funciones actuales que dispone tienen pertinencia, se aplica totalmente de acuerdo a la normativa interna vigente?	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Preguntas	Técnica e instrumento de recolección
Modelo de Gestión de Gobierno Cooperativo-Administrativo	Modelo de Gobierno	Nivel de cumplimiento de funciones y prácticas de acuerdo con la normativa	¿El modelo del Gobierno Cooperativo actual, responde a las demandas y necesidades de los nuevos retos que exige el sector cooperativista?	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario aplicado a los miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
			¿Su área de trabajo cumplió con el 100% de los indicadores de gestión establecidos en la planificación del año 2020?	
		Nivel de cumplimiento de indicadores	¿Los consejos cumplieron con el 100% de los indicadores de gestión establecidos en la planificación anual 2020?	
	Control	Nivel de eficiencia de políticas de control	¿En los últimos 12 meses la cooperativa ha cumplido a cabalidad con las disposiciones emitidas por el ente de control?	
Principios cooperativos		Nivel de cumplimiento del principio Adhesión Libre y Voluntaria	¿La Cooperativa dispone de productos financieros que permiten fortalecer la economía del sector vulnerable en especial de las mujeres, discapacidad y jóvenes?	

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Preguntas	Técnica e instrumento de recolección
Modelo de Gestión de Gobierno Cooperativo-Administrativo	Principios cooperativos	Nivel de cumplimiento del principio Organización democrática	¿La asistencia de representantes a la asamblea general supera el 75%, con relación a los convocados?	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario aplicado a los miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
		Nivel de cumplimiento del principio participación económica de los miembros	¿Los socios aceptan favorablemente las políticas para el manejo de los certificados de aportación?	
		Nivel de cumplimiento del principio Autonomía e independencia	¿La cooperativa es una entidad financiera autónoma de ayuda mutua, controlado por sus socios?	
		Nivel de cumplimiento del principio Educación, entrenamiento e información	¿La cooperativa sí ha cumplido en su totalidad con el plan de capacitación propuesto para los miembros de los Consejos, representantes, miembros del comité y socios? ¿La cooperativa cuenta con mecanismos de comunicación eficientes y claros, garantizando que los socios y clientes internos -externos reciban la comunicación de manera adecuada y oportuna?	

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Preguntas	Técnica e instrumento de recolección
Modelo de Gestión de Gobierno Cooperativo-Administrativo	Principios cooperativos	Nivel de cumplimiento del principio de cooperación	de Inter ¿En los últimos 12 meses la cooperativa ha recibido fondeos procedentes de otras cooperativas de ahorro y crédito o clientes?	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario aplicado a los miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
		Nivel de cumplimiento del principio compromiso con la comunidad	de ¿En los últimos 12 meses la cooperativa ha emprendido proyectos sociales dirigidos a la comunidad y protección del medio ambiente?	

*Nota.* Tabla 3 muestra Matriz de operacionalización de variable independiente: Modelo de Gestión de Gobierno Cooperativo- Administrativo, Vigilancia, Gerente, Jefes Departamentales y Socios. Elaborado por: Lcda. Elvia Pacha.

**Tabla 4**

*Matriz de operacionalización de variable dependiente: Rendimiento económico – Consejos Administrativo, Vigilancia, Gerente, Jefes Departamentales y Socios de Administración*

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Preguntas	Técnica e instrumento de recolección
Rendimiento económico: No es únicamente mejorar la eficiencia de los sistemas financieros, disponer para responder a sus pasivos e impulsar el crecimiento de sus activos si la esencia del sector económico popular y financiero es también enfocarse en el crecimiento de	Rendimiento	Niveles de rentabilidad	¿El rendimiento generado en el año 2020 por la colocación de créditos ha sido alto?	Técnica: Encuesta Instrumento:
	Riesgo	Niveles de riesgos	¿En los últimos 12 meses la cooperativa ha implementado estrategias que minimizan los riesgos financieros?	Cuestionario aplicado a los miembros del Consejo de Administración de la
	Provisión	Niveles de Provisión	¿En los últimos 12 meses la provisión de créditos de la cooperativa se mantiene en niveles altos? ¿Las políticas de colocación y recuperación son conocidas y aplicadas satisfactoriamente?	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Preguntas	Técnica e instrumento de recolección
competencias sociales, ambientales programando estabilidad tanto social, económica y ambiental, persiguiendo una mejor calidad de vida, a través de un proceso, de normas, trabajo o inversión	Liquidez	Niveles de Liquidez	¿En los últimos 12 meses la cooperativa ha contado con recursos suficientes para atender las exigencias de los socios a un corto, mediano y largo plazo?	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario aplicado a los miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
		Niveles de rentabilidad y sostenibilidad	¿En los últimos 12 meses el crecimiento de la cooperativa fue importante y sostenible? ¿El análisis de sostenibilidad que ejecuta la institución permite conocer la realidad óptima de la cooperativa?	



Conceptualización	Categoría	Indicadores	Preguntas	Técnica e instrumento de recolección
Rendimiento económico			¿En los últimos 12 meses todas las dependencias o áreas de la institución han trabajado de manera eficiente y eficaz?	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario aplicado
	Eficiencia	Niveles de indicadores de eficiencia	¿En los últimos 12 meses, la gestión del gobierno cooperativo ha demostrado estar acorde a los desafíos de crisis social y económica que estamos viviendo actualmente?	a los miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

*Nota.* Tabla 4 muestra Matriz de operacionalización de variable dependiente: Sostenibilidad y rendimiento económico – Consejo de Administración Administrativo, Vigilancia, Gerente, Jefes Departamentales y Socios. Elaborado por: Lcda. Elvia Pacha.

## **Análisis de resultados**

### **Resultados e interpretación de la encuesta**

Como se mencionó anteriormente para poder obtener información clara y precisa se utilizó el aplicativo de google drive (encuesta forms) previamente formulada; una vez concluida con esta fase se procedió con la tabulación, análisis e interpretación; para constatar si el rango de crecimiento rentabilidad, liquidez y riesgos cumplen con los indicadores previsto dentro del plan operativo, se procedió con el análisis comparativo e interpretación de los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. de los años 2019 y 2020 proporcionados por el responsable del área, corroborados con la información que se encuentra en la página web de la SEPS.

### **Tabulación y cuadros según las variables: manejo de la información estudio estadístico de datos para presentación de datos:**

La tabla utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria (de campo) es la siguiente:

**Tabla 5**

#### *Cuantificación de resultados*

<b>Opciones</b>	<b>Valoración</b>
Totalmente desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indeciso	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

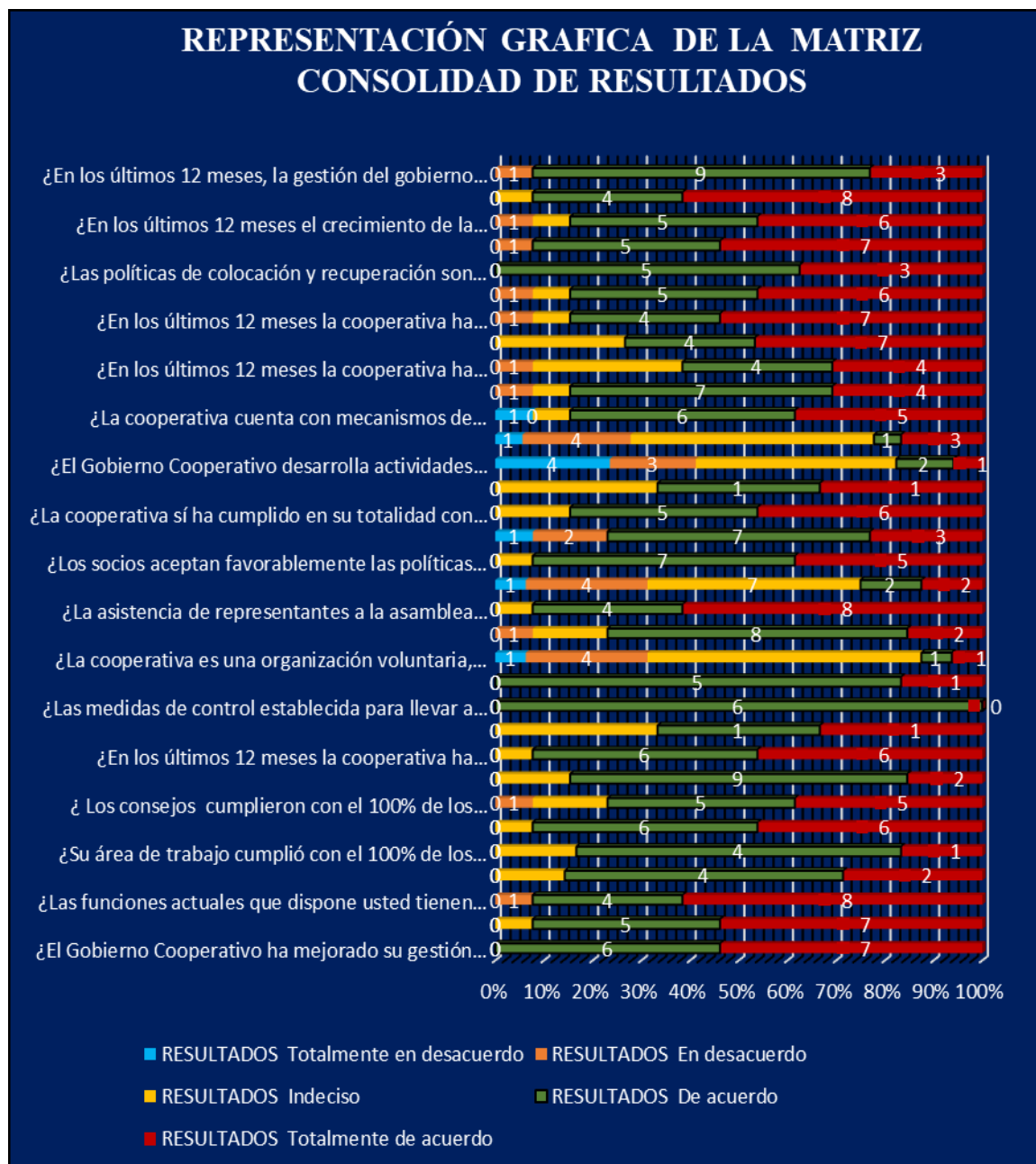
*Nota.* Tabla 5 muestra la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria. Elaborado por: Lcda. Elvia Pacha.

Como se mencionó en párrafos anteriores se aplicó el cuestionario de preguntas a la población objeto de estudio, de la tabulación efectuada, se resume en una matriz consolidada de resultados (anexo 2) y se reflejó en el gráfico N.1, el mismo se muestra a continuación:

## Resultados de la encuesta a los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia, Gerente, Jefes Departamentales y Socios

### Gráfico 1

Matriz de resultados



*Nota. Gráfico N.1 Representación gráfica de la aplicación de la encuesta a los Consejos de Administración – y Vigilancia, Gerente, Jefes Departamentales y Socios. Elaborado por: Lcda. Elvia Pacha. Fuente: Encuesta.*

### **Interpretación:**

De los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia; Gerente y Jefes Departamentales, y Socios que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

A continuación, se detalla los resultados a las preguntas realizadas al Consejo de Administración:

#### **¿El Gobierno Cooperativo ha mejorado su gestión de acuerdo a las normas que le regulan?**

El 46,15% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo y el resto del 53,85% indican estar totalmente de acuerdo que el Gobierno Cooperativo ha mejorado su gestión de acuerdo a las normas que lo regulan.

En estos resultados se debe hacer énfasis que los miembros siempre van han considerar que la gestión que realizan tiene mejoramiento continuo; sin embargo, la gestión del gobierno cooperativo es la garantía para el crecimiento sostenible de la cooperativa a corto, mediano y largo plazo, convirtiéndola más atractiva competitiva, aumentando el acceso a crédito logrando posicionamiento dentro del mercado financiero; es beneficioso mejorar el modelo de gestión acorde a los principios y valores cooperativos con la finalidad de promover la utilización y aplicación dentro de la cooperativa.

#### **¿En los últimos 12 meses del año ha mejorado los procesos de transparencia, gestión e información?**

El 7,70% manifiestan estar indecisos, 38,46% de los encuestados están de acuerdo y el 53,84% están completamente de acuerdo en que ha mejorado los procesos de transparencia y gestión e información.

Dentro de la gestión del gobierno cooperativo es fundamental el mejoramiento de procesos de gestión, de transparencia, control interno e información oportuna debe ser concebido como una cultura organizacional, que permita ser efectivos en la gestión y aplicación de las normas involucra a todas las dependencias de la cooperativa, asegura el cumplimiento de los objetivos con

eficiencia, efectividad y confiabilidad, por lo tanto el modelo de gestión del gobierno cooperativo debe impulsar al mejoramiento de procesos de gestión y por ende en el crecimiento sostenible.

**¿Las funciones actuales que dispone tienen pertinencia, se aplica totalmente de acuerdo a la normativa interna vigente?**

El 7.69% manifiestan estar indeciso, mientras que el 30,77% de los encuestados están de acuerdo y el 61,54% están totalmente de acuerdo en que las funciones de cada uno de ellos se encuentran definidas y se aplica en su totalidad de acuerdo a las normas vigentes de la institución.

La representación legal, y la ejecución de actividades operativas implica una gran responsabilidad, por lo tanto, los perfiles y funciones y actividades deben estar plasmados en procesos y manuales de acuerdo a las competencias y normas internas de los mismos, la ejecución de los acuerdos emitidos por el Consejo de Administración y la administración al igual que el giro del negocio de la cooperativa, corresponden en primera instancia al gerente cuyo nombramiento está a cargo del Consejo de Administración y a los Jefes departamentales.

**¿En los últimos 12 meses todas las dependencias o áreas de la institución han trabajado de manera eficaz?**

Con relación a que todas las dependencias han trabajado de manera manifiestan que están indeciso el 14,29%; se encuentran de acuerdo, el 57,14%, mientras que están totalmente de acuerdo el 28,57%.

Ante los resultados obtenidos, surge la necesidad de implementar ciertas estrategias e incluso cambios metodológicos trascendentales dentro de las normativas y procesos en el modelo de gestión del gobierno cooperativo, aplicar nuevas metodologías de seguimiento y control de los indicadores de eficiencia y rentabilidad.

**¿Su área de trabajo cumplió con el 100% de los indicadores de gestión establecidos en la planificación del año 2020?**

De la población están indeciso el 16,76%; se encuentran de acuerdo, el 66,67%, mientras que están totalmente de acuerdo el 16,67%.

Respecto a estas aseveraciones es obvio que todos manifiesten haber cumplido con el 100% de su trabajo; sin embargo, si analizamos la situación de la pandemia del COVID-19 y que afectó a toda la humanidad no está acorde a la realidad, por lo tanto, surge la necesidad de implementar ciertas estrategias e incluso cambios metodológicos trascendentales dentro de las normativas y procesos en el modelo de gestión del gobierno cooperativo.

**¿El modelo del Gobierno Cooperativo actual, responde a las demandas y necesidades de los nuevos retos que exige el sector cooperativista?**

El 7.70% de los encuestados manifiestan estar indecisos, el 46,15% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo y el otro 46,15% indica que se aplica en su totalidad de acuerdo a las normas vigentes de la institución; y en que el modelo del Gobierno Cooperativo actual, responde a las demandas y necesidades de los nuevos retos que exige el sector cooperativo.

Como se mencionó anteriormente el nuevo contexto que ocasionó la pandemia del COVID-19 obliga a realizar ciertas mejoras al modelo de acuerdo a la situación y exigencias actuales como es el caso de normar y diseñar procesos, mecanismos de ciberseguridad para precautelar la seguridad de la información, de los socios, proveedores, personal operativo y administrativo en sí de toda la cooperativa de manera integral frente a fraudes y robos o siniestros que pueda ocurrir, por lo tanto, el modelo de gestión del gobierno cooperativo debe incorporar en su gestión ciertas normas manuales, procesos, plan de contingencia.

**¿El consejo de Administración cumplió con el 100% de los indicadores de gestión y controles establecidos en la planificación anual 2020?**

El 7.70% de los encuestados está en desacuerdo, el 15,38% se encuentran indecisos, el 38,46% están de acuerdo mientras que el 38,46% están totalmente de acuerdo con que se cumplió con el 100% de los indicadores de gestión establecidos en la planificación anual.

Al ser el Consejo de Administración un órgano permanente de dirección de la cooperativa; el Consejo de Vigilancia un órgano de control, están en su deber

cumplir y hacer cumplir con lo establecido en el estatuto, así como de los mandatos de la Asamblea General de Delegados, bajo este contexto es deber de cumplir con el 100% de su planificación; sin embargo, de acuerdo al balance social e informes se verifica que las políticas emitidas deben ser socializadas a tiempo y supervisadas por los órganos competentes de seguimiento los mismos deben esta descritas en el modelo de gestión de gobierno cooperativo de la entidad, esto con la finalidad de que se garanticen el cumplimiento de objetivos e indicadores propuestos al inicio de cada período y que encaminen al crecimiento continuo de la cooperativa.

**¿Las políticas de trato responsable al cliente, incluyendo aspectos de prevención de sobreendeudamiento, trato justo, transparencia y solución de reclamos son eficientes?**

De acuerdo a los resultados el 15,38% de los encuestados está indeciso; el 69,24% están de acuerdo y el 15,38% se encuentra totalmente de acuerdo.

Las políticas de trato responsable al cliente, incluyendo aspectos de prevención de sobreendeudamiento, trato justo, transparencia y solución de reclamos deberían estar incluidos dentro del modelo de gestión del gobierno cooperativos y ésta deber ser eficientes que garanticen la aplicabilidad de los principios y valores cooperativos para el bien común de sus asociados, usuarios internos y externos; como tampoco no son conocidas en su totalidad por los miembros que ejercen el control de la parte financiera, por lo que, el modelo de gestión de la Cooperativa debe incluir estrategias de monitoreo de cumplimiento de principios y valores cooperativos, rendimiento económico con perspectivas: financiera, procesos internos, formación y crecimiento y clientes.

**¿En los últimos 12 meses la cooperativa ha cumplido a cabalidad con las disposiciones emitidas por el ente de control?**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 7,70% está indeciso; el 46,15% están de acuerdo y el 46,15% se encuentra totalmente de acuerdo.

La ley de Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), en su art. 147, establece la SEPS, es la entidad que controla y supervisa, bajo este contexto la cooperativa está en la obligatoriedad de cumplir con los normas y demás

disposiciones emitidas por el ente de control, uno de los parámetros que exige es que los modelos de gestión del gobierno cooperativo estén enmarcadas en el cumplimiento de valores y principios universales del cooperativismo, que la gestión legislativa, administrativa operativa conlleven al bienestar de sus asociados sin poner a un lado el crecimiento sustentable y sostenible de la entidad financiera.

**¿El reglamento de selección de auditores garantiza la participación y transparencia en los procesos de selección?**

En lo que respecta al Reglamento de selección de auditores garantiza la participación y transparencia en el proceso de selección el 33.34% de los encuestados está indeciso; el 33.33% están de acuerdo; 33.33% están totalmente de acuerdo.

La selección del o los auditores externos e interno debería estar normado para garantizar la participación y transparencia en la selección, a fin de que se realice un buen trabajo en el proceso de auditoría a los procesos administrativos, operativos y directivos.

**¿Las medidas de control establecida para llevar a cabo el monitoreo efectivo son eficientes y no ameritan actualización?**

En lo que respecta a las medidas de control establecida para llevar a cabo el monitoreo efectivo son eficientes y no ameritan actualización el 66.67% se encuentra indeciso, el 16.67% de acuerdo y 16.67% totalmente de acuerdo.

Para tener resultados óptimos se requiere una revisión de las estrategias de control establecida en la cooperativa, los mismos deben sujetarse o acoplarse a la realidad actual, cambios que deben estar contemplado dentro del modelo de gestión de Gobierno Cooperativo para que conlleven al cumplimiento de los principios y valores del cooperativismo sin perder los objetivos de crecimiento financiero.

**¿En los últimos 12 meses se ha aplicado al menos 2 evaluaciones y controles por parte de los Consejos de Administración y Vigilancia?**

En los últimos 12 meses se ha aplicado al menos 2 evaluaciones por parte de los Consejos de Administración y el de Vigilancia el 83,33% están de acuerdo y el 16,67% están totalmente de acuerdo por tanto los consejos han realizado



controles y evaluaciones a los procesos y cumplimiento de funciones y políticas internas.

**¿La cooperativa es una organización voluntaria, abierta a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de la membresía, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa?**

En lo que respecta que la cooperativa es una organización libre y voluntaria el 6.25% de los encuestados(socios) están en total desacuerdo; 6.25% en desacuerdo; el 6.25% de los encuestados está indeciso; el 25% están de acuerdo; 6.25% están totalmente de acuerdo, por lo tanto, asumen sus responsabilidades como socios.

**¿La Cooperativa dispone de productos financieros que permiten fortalecer la economía del sector vulnerable en especial de las mujeres, discapacidad y jóvenes?**

De acuerdo a los resultados el 7,70% están en desacuerdo, 15,38% están indecisos; el 61,54% están de acuerdo y el 15,38% se encuentra totalmente de acuerdo.

Por los resultados arrojados la cooperativa cumple con el principio N. Afiliación voluntaria y abierta ya que permite la inclusión financiera al sector vulnerable, asumir las responsabilidades en condiciones, brindando oportunidades de mejora de calidad de vida. Sin embargo, por la pandemia del COVID 19, implica un reto más fuerte de lograr la inclusión económica del sector vulnerable, por cuanto el porcentaje de pobreza aumentó notablemente, al mismo tiempo implica un riesgo financiero que debe asumir la cooperativa.

**¿La asistencia de representantes a la asamblea general supera el 75%, con relación a los convocados?**

De los resultados obtenidos el 7,69% están indecisos, el 30,77% están de acuerdo y 61,54% están totalmente de acuerdo;

Considerando que los socios y/o representantes constituyen la parte fundamental dentro del órgano Directivo puesto que son la máxima autoridad de la

cooperativa por cuanto participan en la definición de las políticas y en la toma de decisiones, fundamentalmente a través de la Asamblea General donde cada uno tiene derecho a un voto.

Además, de responder ante los socios, por lo cual la representación y asistencia deben superar al 75%, para lo cual dentro del Modelo de Gestión de Gobierno Cooperativo se debe establecer mecanismos para una eficiente comunicación y capacitación tanto a los representantes al igual que los directivos lograr que los planes de capacitación y presupuestos se cumplan a cabalidad.

**¿Usted participa activamente en el establecimiento de las políticas y toma de decisiones en la cooperativa?**

De acuerdo al resultado de la encuesta el 14% están totalmente en desacuerdo; 24% en desacuerdo, 38% indeciso; el 21% de acuerdo y el 3% totalmente de acuerdo con respecto a la participación activa en el establecimiento de las políticas y toma de decisiones dentro de la cooperativa, por lo tanto, los socios desconocen el principio N. 2 de cooperativo de organización democrática.

**¿Los socios aceptan favorablemente las políticas para el manejo de los certificados de aportación y utilidades?**

El resultado obtenido, el 7,69% se encuentran indeciso, el 53,85% están de acuerdo y el otro 38,46% están totalmente de acuerdo, por lo tanto, los socios contribuyen equitativamente al capital de su cooperativa.

Los certificados de aportación representan la participación de los socios en la Cooperativa, están considerados como ahorros restringidos y únicamente se liquidarán con la solicitud de cierre de cuenta del socio (Art. 453 COMYF). De acuerdo a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, Estatuto y reglamento de la cooperativa, los certificados de aportación son aportes que realizan los socios para la capitalización y cumplir con el requerimiento de patrimonio técnico que exige el ente de control para su funcionamiento por lo tanto se cumple con el principio 3 de participación económica de los miembros.

**¿La cooperativa es una entidad financiera autónoma de ayuda mutua, controlado por sus socios?**

El 7,69% manifiestan estar en total desacuerdo; el 15,38% en desacuerdo, el 53,85% en acuerdo, 23,08% están totalmente de acuerdo, evidenciado sus miembros, socios desconocen de los principios cooperativos.

La autonomía de la cooperativa se refleja en la independencia financiera y económica bajo la cual se administra y que se rige su accionar; así con la posibilidad de generar acuerdos y alianzas estratégicas con otras organizaciones, buscando ante todo asegurar el control democrático de sus miembros promoviendo el concepto de ayuda mutua, es por ellos que la entidad es parte de la UCCACENTRO.

**¿La cooperativa sí ha cumplido en su totalidad con el plan de capacitación propuesto para los miembros de los Consejos, representantes, miembros del comité y socios?**

El 15,38% están indecisos, el 38,46% de acuerdo y el 46,15% están totalmente de acuerdo, por lo tanto, se ha cumplido con el principio N: 5 de Educación, entrenamiento e información.

Sin embargo, del informe de Balance Social de 2019 se sugiere implementar un cronograma debidamente presupuestado para procesos de capacitación, en uno de los indicadores señala que el cumplimiento de presupuesto de capacitación para Consejos y Asamblea General y socios alcanzó apenas al 0.33%. Considerando que la cooperativa brinda educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerente y empleados para el fortalecimiento de habilidades, capacidades y destrezas de manera que esto pueda aportar al desarrollo personal y en consecuencia a la entidad, el modelo de gestión deberá enfocarse a cumplir con este principio.

**¿Las políticas de trato responsable al cliente, incluyendo aspectos de prevención de sobreendeudamiento, trato justo, transparencia y solución de reclamos son eficientes?**

De acuerdo a los resultados el 33.33% están indecisos, el 33,33% están de acuerdo; y el 33,34% están totalmente de acuerdo.

Las políticas de trato responsable al cliente, incluyendo aspectos de prevención de sobreendeudamiento, trato justo, transparencia y solución de reclamos deberían estar incluidos dentro del modelo de gestión del gobierno cooperativo y ésta debe ser eficientes que garanticen la aplicabilidad de los principios y valores para beneficio de todos los usuarios.

**¿El Gobierno Cooperativo desarrolla actividades con la participación de los socios?**

El 23,53% manifiestan estar en total desacuerdo; el 17,65% en desacuerdo, 41,18% están indecisos, el 11,76% están de acuerdo, 5,88% están totalmente de acuerdo.

Del resultado obtenido se evidencia que la cooperativa no desarrolla actividades con la participación de los socios, por lo tanto no está cumpliendo con los principios cooperativos, debiendo el modelo de gestión cooperativo incluir en sus estrategias y planes de acción y seguimiento desarrollar actividades de participación con la participación activa de los socios.

**¿La cooperativa brinda servicios de crediticios de manera ágil y oportuna?**

De acuerdo al resultado de la encuesta el 5,56% están totalmente en desacuerdo; 22,22% en desacuerdo, 50% indeciso; el 5,56% de acuerdo y el 16,67% totalmente de acuerdo la cooperativa requiere agilidad en los procesos de servicios hacia los socios y clientes.

**¿La cooperativa cuenta con mecanismos de comunicación eficientes y claros, garantizando que los socios y clientes internos y externos reciban la comunicación de manera adecuada y oportuna?**

De los resultados obtenidos, 7,69% están totalmente en desacuerdo; 6,69% indeciso; el 46,15% de acuerdo y el 30,77% total de acuerdo. Recibir la información necesaria para el ejercicio de sus derechos es un factor muy importante para que los socios puedan conocer los procesos administrativo sobre todo financieros de la cooperativa, de esta manera fortalecer el posicionamiento institucional y la

confidencialidad de los mismos, así también todo socio de la cooperativa podrá ejercitar el derecho a la información en términos previstos legal y estatutariamente, además de lo acordado en la Asamblea General

**¿En los últimos 12 meses la cooperativa ha recibido fondos procedentes de otras cooperativas de ahorro y crédito o clientes?**

El 7,69% están en desacuerdo; 7,69% indeciso; el 53,85% de acuerdo y el 30,77% en total acuerdo. De los resultados obtenidos, están de acuerdo, por consiguiente, la cooperativa se apalanca con fondos de terceros y créditos de otras entidades financieras, constituyéndose en una fortaleza para continuar con la prestación de servicios financieros el mismo permitirá estar en una buena posición con prestigio garantizando la confianza hacia sus socios e inversionistas.

**¿En los últimos 12 meses la cooperativa ha emprendido proyectos sociales dirigidos a la comunidad y protección del medio ambiente?**

De los resultados obtenidos, 7,69% están en desacuerdo; 30,77% indeciso; el 30,77% de acuerdo y el 30,77% en total acuerdo

Tomando en cuenta que la crisis pandémica es más profunda y global con importantes impactos económicos y en la salud en todas partes, es fundamental que la cooperativa fortalezca o invierta en proyectos sociales para la protección de la naturaleza conforme lo señala los principios cooperativos, por medio de políticas aceptadas por sus miembros, los mismo debe estar insertado dentro del modelo de Gobierno Cooperativo a fin de fortalecer el séptimo principio que es el compromiso con la comunidad;

**¿El rendimiento generado en el año 2020 por la colocación de créditos ha sido alto?**

En la pregunta relacionada con el rendimiento generado en el año 2020 por la colocación de créditos ha sido alto; el 26,67% indeciso; el 26,67% de acuerdo y el 46,67% en total acuerdo. Para la evolución, estructura y los niveles de sostenibilidad de la cooperativa es importante tomar en cuenta, que por su naturaleza está regida por una ética social, también debe responder por una eficiencia administrativa, económica y financiera que les permita garantizar la

sostenibilidad económica en largo plazo que muchas veces se imponen sobre los deberes de solidaridad, sin embargo, se debe tomar en cuenta que es deber mantener el crecimiento continuo sin desvincular de los principios cooperativos he aquí el desafío para la gestión del Gobierno Cooperativo y su implementación de políticas.

**¿En los últimos 12 meses la cooperativa ha implementado estrategias que minimizan los riesgos financieros?**

El 7,69% están en desacuerdo; 7,69% indeciso; el 30,77% de acuerdo y el 53,85% en total acuerdo en que la cooperativa ha implementado estrategias para minimizar los riesgos financieros.

Considerando que riesgo es el proceso sistemático de identificar, analizar y dar respuesta oportuna para minimizar la probabilidad e impacto eventos negativos para la consecución de objetivos. Que la gestión y prevención de riesgos constituye una herramienta de trabajo indispensable para la administración con la utilización eficaz e eficiente de materiales, financieros, humanos en pro de cumplimiento de los objetivos a corto y mediano plazo. El modelo de Gestión del Gobierno Cooperativo deberá incorporar dentro de sus procesos de gestión un instrumento o estrategia de monitoreo para poder minimizar y reducir estos riesgos sin deslindarse del enfoque y principios cooperativos.

**¿En los últimos 12 meses la provisión de créditos de la cooperativa se mantiene en niveles altos?**

En la pregunta de la provisión de créditos de la cooperativa mantiene en niveles altos, el 7,69% están en desacuerdo; 7,69% indeciso; el 38,46% de acuerdo y el 46,15% en total acuerdo.

Considerando que una provisión de cartera constituye la reserva de fondos para prever el riesgo de no poder recuperar la cartera colocada por lo tanto se debe provisionar para mitigar futuro riesgos; se debe establecer las debilidades y falencias dentro de la cartera de crédito, al hacer la provisión de los estados financieros se puede reflejar mejor la realidad los datos contables deben ser correctos, fiables y guardar autenticidad, por consiguiente el Modelo de Gestión de

Gobierno Cooperativo establecerá normas internas y estrategias de acuerdo a la realidad y los indicadores, a través de estrategias de mejoramiento al Buen Gobierno y estrategias de monitoreo de rendimiento económico.

**¿Las políticas de colocación y recuperación son conocidas y aplicadas satisfactoriamente?**

En relación a la pregunta sobre políticas de colocación y recuperación son conocidas y aplicadas satisfactoriamente, el 62,50% de los encuestados se encuentran de acuerdo mientras que el 37,50% está totalmente de acuerdo.

De acuerdo a las respuestas obtenidas por parte de los encuestados la políticas de colocación son conocidas y aplicadas satisfactoriamente de manera especial por el personal de crédito, socios; mismo que deberán estar insertadas en los manuales de crédito, sin embargo, los socios deberían tener conocimiento de cuáles son los lineamientos de colocación, qué tasas de interés y cuáles son las responsabilidades crediticias que asumen al acceder a un crédito para reducir el porcentaje de sobreendeudamiento. Además, que la situación actual pos pandémica implica realizar y desarrollar ciertas estrategias y metodologías acorde a la actualidad dentro del modelo y gestión del gobierno cooperativo y mucho más aun dentro del manual de recuperación de cartera, mismo que deberán ser dadas a conocer al personal del área de manera oportuna para su respectiva aplicación y control.

**¿En los últimos 12 meses la cooperativa ha contado con recursos suficientes para atender las exigencias de los socios a un corto, mediano y largo plazo?**

Según los resultados obtenidos se aprecia que el 7,69% están en desacuerdo, el 38,46% manifiestan estar de acuerdo y el otro 53,85% están totalmente de acuerdo con que la cooperativa ha contado con recursos suficientes para atender las exigencias de los socios a un corto mediano y largo plazo; se refleja claramente que la liquidez de la cooperativa se mantiene en niveles altos se encuentra con una buena salud financiera por consiguiente puede solventar las deudas y exigencias a terceros a corto, mediano y largo plazo.

**¿En los últimos 12 meses el crecimiento de la cooperativa fue importante y sostenible? 31**

Según los resultados obtenidos se aprecia que el 7,69% están en desacuerdo; el 7,69% se encuentran indecisos, el 38,46% manifiestan estar de acuerdo y el 46,15% están totalmente de acuerdo con que el crecimiento de la cooperativa es importante y sostenible.

Considerando que la cooperativa está bien situada para contribuir al triple balance de objetivos económicos, sociales y ambientales del desarrollo sostenible por cuanto están empeñadas en alcanzar el progreso económico de sus socios al tiempo que atienden los interés socioculturales y protegen al medio ambiente como un modelo alternativo al que se ha implementado actualmente es importante que el modelo de gestión del modelo de gobierno cooperativo conlleven a cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible, desarrollando actividades que promuevan la inclusión social, optimización de los recursos naturales preservar la integridad del planeta para las futuras generaciones sin despreñar la viabilidad económica y financiera de la cooperativa.

**¿El análisis de sostenibilidad que ejecuta la institución permite conocer la realidad óptima de la cooperativa?**

De acuerdo a los resultados obtenidos se aprecia que el 7,69% manifiestan estar indecisos, el 30,77% están de acuerdo y el 46,15% están totalmente de acuerdo que el análisis de sostenibilidad que ejecuta la institución permite conocer la realidad óptima de la cooperativa. La evolución, estructura y los niveles de sostenibilidad de la cooperativa responden eficientemente y administrativa, para el crecimiento económico y financiera que garanticen la sostenibilidad económica a largo plazo, sin embargo, el crecimiento en el año 2020 disminuyó levemente por lo tanto hay que fortalecer la gestión del Gobierno del Gobierno Cooperativo y la implementación de políticas que conlleven a la sostenibilidad económica sea continua y de constante crecimiento.

**¿En los últimos 12 meses, la gestión del gobierno cooperativo ha demostrado estar acorde a los desafíos de crisis social y económica actual?**



En los resultados obtenidos se aprecia que el 7,69% manifiestan estar desacuerdo, el 69,2% están de acuerdo y el otro 23,08% están totalmente de acuerdo que la gestión del gobierno cooperativo ha demostrado estar acorde a los desafíos de crisis social y económica actual.

Con los últimos acontecimientos conocidos a nivel mundial por la pandemia del COVID-19, el Directorio ha tenido que enfrentar múltiples desafíos para mantener una visión de largo plazo y supervisar los riesgos, lo que implica aplicar estrategias de la organización con innovación y la flexibilidad para reacomodarse al nuevo escenario. Este debe ser ejercido con una construcción colectiva, deberá ajustarse a los nuevos retos que exige la pandemia sin descuidar la función de supervisión, control y mejorar los indicadores de rendimiento económico. En este sentido, el modelo de gestión del Gobierno Cooperativo deberá incorporar estrategias que permitan mejorar su gestión.

## Análisis de Estados Financieros de Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

- A diciembre 2020 en Activos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda. ha mantenido una importante tendencia de crecimiento en el período de análisis dic/2016 – sept/2020, lo cual le ha permitido ingresar el segmento 1 del SFPS.

En los períodos 2017 y 2018 el nivel de crecimiento de los activos alcanzó en promedio los USD 14 millones anuales, nivel que se incrementó a USD 26 millones en el año 2019, habiendo contribuido en este resultado la absorción de cooperativas y la ampliación de cobertura con la apertura de nuevas oficinas en Baños, Sangolquí, sector Huachi (Ambato) y Santa Cruz (Galápagos)

### Análisis de la Situación Financiera

**Tabla 6**

*Análisis comparativo del activo acumulado 2019-2020 de Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.*

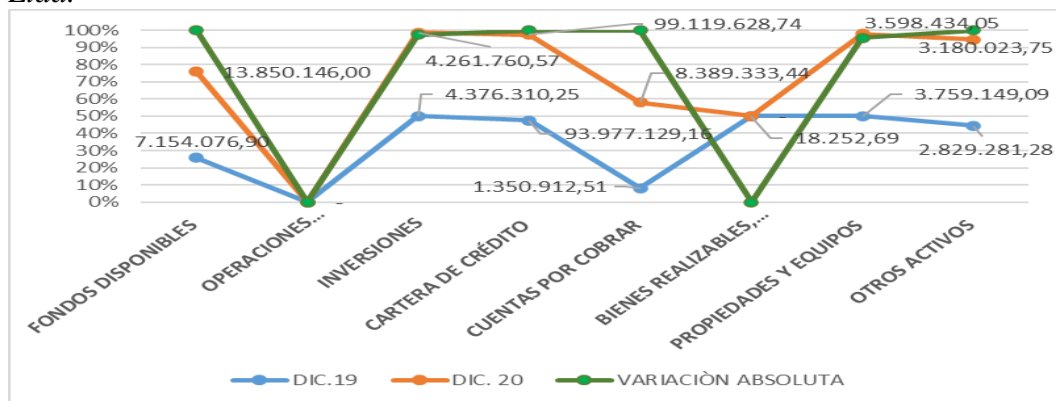
CUENTA	DETALLE	DIC.19	DIC. 20	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
11	FONDOS DISPONIBLES	7.154.076,90	13.850.146,00	6.696.069,10	93,60
	OPERACIONES				
12	INTERFINANCIERAS	-	-	-	-
13	INVERSIONES	4.376.310,25	4.261.760,57	(114.549,68)	(2,62)
14	CARTERA DE CRÉDITO	93.977.129,16	99.119.628,74	5.142.499,58	5,47
	DEUDORES POR				
15	ACEPTACIONES	-	-	-	-
16	CUENTAS POR COBRAR	1.350.912,51	8.389.333,44	7.038.420,93	521,01
	BIENES REALIZABLES,				
17	ADJUDIC	18.252,69	-	(18.252,69)	(100,00)
18	PROPIEDADES Y EQUIPOS	3.759.149,09	3.598.434,05	(160.715,04)	(4,28)
19	OTROS ACTIVOS	2.829.281,28	3.180.023,75	350.742,47	12,40
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>113.465.111,88</b>	<b>132.399.326,55</b>	<b>18.934.214,67</b>	<b>16,69</b>

**Nota. Tabla 6** muestra análisis comparativo del activo acumulado 2019-2020 de la Cooperativa.

Elaborado por: Lcda. Elvia Pacha.

## Gráfico 2

*Evolución del Activo 2019-2020 de Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.*



**Nota.** Gráfico 2 muestra evolución del activo acumulado 2019-2020 de la Cooperativa.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

**Análisis:** El crecimiento de los activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. pasó de \$113.465.111,88 en el año 2019 a \$132.399.326,55 al 2020; en términos porcentuales se obtuvo un crecimiento del 16.69% a pesar de estar atravesando la pandemia por COVID-19. Entre las cuentas que presentaron mayor crecimiento en el año 2020 se encuentra: las cuentas por cobrar con un 521.01% en la relación al año 2019; igualmente, los fondos disponibles aumentaron en el 2020 un 93.60% en comparación al 2019.

**Tabla 7**

*Análisis comparativo del pasivo acumulado 2019-2020 de Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.*

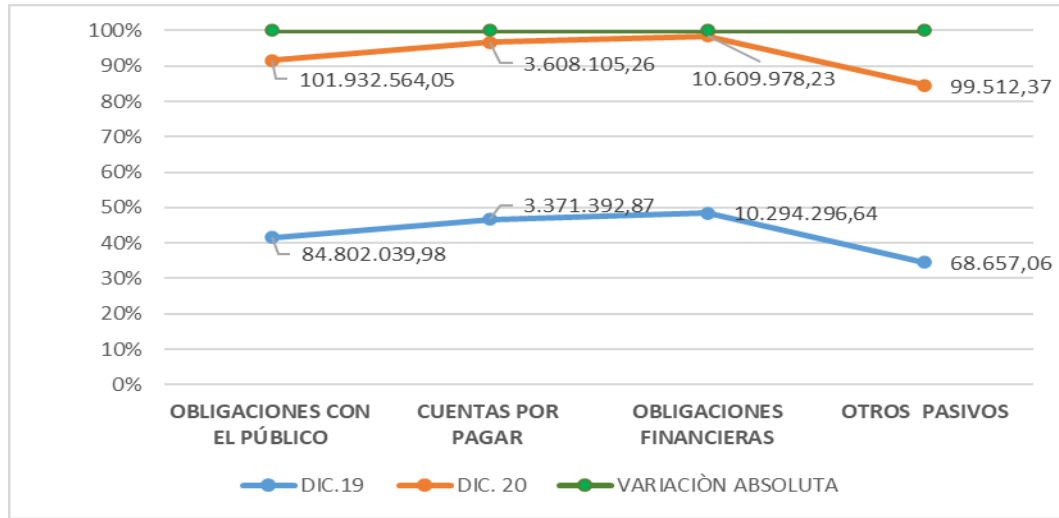
CUENTA	DETALLE	DIC.19	DIC. 20	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
	OBLIGACIONES CON EL				
21	PÚBLICO	84.802.039,98	101.932.564,05	17.130.524,07	20,20%
	OPERACIONES				
22	INTERBANCARIAS	-	-	-	0,00%
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	-	-	-	0,00%
	ACEPTACIONES EN				
24	CIRCULACIÓN	-	-	-	0,00%
25	CUENTAS POR PAGAR	3.371.392,87	3.608.105,26	236.712,39	7,02%
	OBLIGACIONES				
26	FINANCIERAS	10.294.296,64	10.609.978,23	315.681,59	3,07%
27	VALORES EN CIRCULACIÓN	-	-	-	0,00%
29	OTROS PASIVOS	68.657,06	99.512,37	30.855,31	44,94%
	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>98.536.386,55</b>	<b>116.250.159,91</b>	<b>17.713.773,36</b>	<b>17,98%</b>

**Nota.** Tabla 7 muestra análisis comparativo del pasivo acumulado 2019-2020 de la Cooperativa.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

### Gráfico 3

*Evolución del Pasivo 2019-2020 de Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.*



**Nota.** Gráfico 3 muestra evolución del pasivo acumulado 2019-2020 de la Cooperativa.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

**Análisis:** El crecimiento acumulado del pasivo es 17.98% esto representa en variación absoluta \$17.713.773,36. La cuenta que obtuvo el mayor crecimiento fue la 29 “Otros pasivos” con el 44%, le sigue la cuenta 21 “Obligaciones con el público” que incrementó en relación al 2019 el 20.20%.

### Tabla 8

*Análisis comparativo del patrimonio acumulado 2019-2020 de Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.*

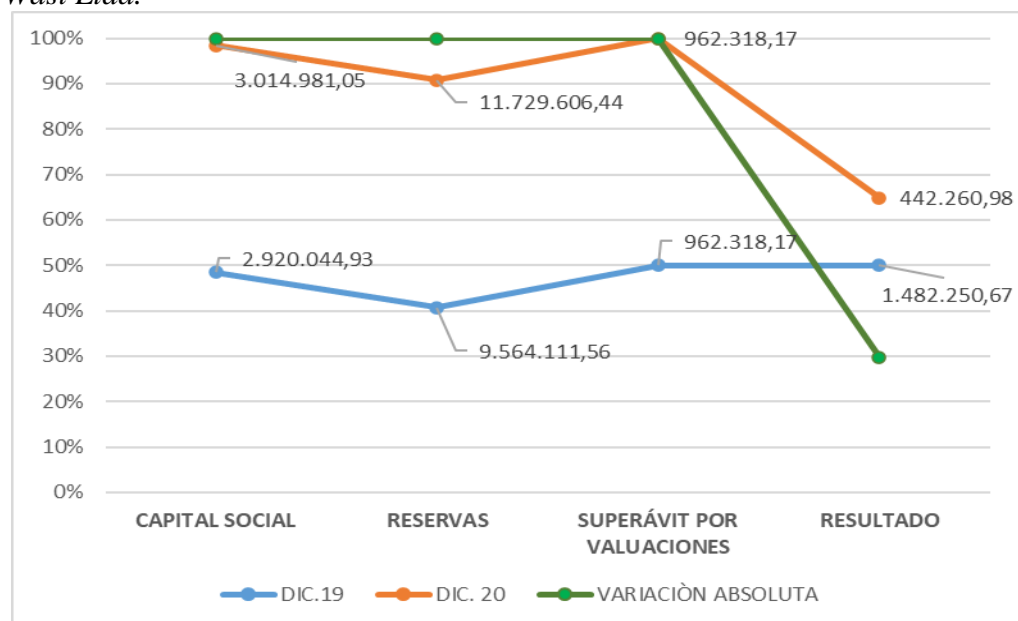
CUENTA	DETALLE	DIC.19	DIC. 20	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
31	CAPITAL SOCIAL	2.920.044,93	3.014.981,05	94.936,12	3,25%
33	RESERVAS	9.564.111,56	11.729.606,44	2.165.494,88	22,64%
34	PATRIMONIALES	-	-	-	0,00%
	SUPERÁVIT POR				
35	VALUACIONES	962.318,17	962.318,17	-	0,00%
36	RESULTADO	1.482.250,67	442.260,98	(1.039.989,69)	-70,16%
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>14.928.725,33</b>	<b>16.149.166,64</b>	<b>1.220.441,31</b>	<b>8,18%</b>

**Nota.** Tabla 8 muestra análisis comparativo del patrimonio acumulado 2019-2020 de la Cooperativa.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

#### Gráfico 4

*Evolución del Patrimonio 2019-2020 de Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.*



**Nota.** Gráfico 4 muestra evolución del patrimonio acumulado 2019-2020 de la Cooperativa.  
**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

**Análisis:** El Patrimonio consolidado el crecimiento es de \$1.220.441,31 para el año 2020, lo que representa el 8.18%. El mayor crecimiento fue en la cuenta 33 de Reservas por \$2.165.494,88 que representa el 22,64% de aumento en relación al año 2019.

## Análisis de Estado de Resultados

**Tabla 9**

*Análisis comparativo del estado de resultados 2019-2020 de Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.*

CUENTA	DETALLE	DIC.19	DIC. 20	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>					
51	INTERÉS Y DESCUENTOS GANADOS	18.441.643,72	18.824.686,81	383.043,09	2,08%
41	INTERESES CAUSADOS	6.918.862,69	8.419.492,54	1.500.629,85	21,69%
<b>MARGEN NETO INTERÉS</b>		<b>11.522.781,03</b>	<b>10.405.194,27</b>	<b>(1.117.586,76)</b>	<b>-9,70%</b>
52	COMISIONES GANADAS	-	-	-	0,00%
53	UTILIDADES FINANCIERAS	1.755,79	9.067,76	7.311,97	416,45%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	59.048,32	23.346,70	(35.701,62)	-60,46%
42	COMISIONES CAUSADAS	-	-	-	0,00%
43	PÉRDIDA FINANCIERA	-	-	-	0,00%
<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>		<b>11.583.585,14</b>	<b>10.437.608,73</b>	<b>(1.145.976,41)</b>	<b>-9,89%</b>
44	PROVISIONES	2.759.880,64	2.962.662,72	202.782,08	7,35%
<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>		<b>8.823.704,50</b>	<b>7.474.946,01</b>	<b>(1.348.758,49)</b>	<b>-15,29%</b>
45	GASTOS DE OPERACIÓN	7.225.812,21	7.155.869,34	(69.942,87)	-0,97%
<b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>		<b>1.597.892,29</b>	<b>319.076,67</b>	<b>(1.278.815,62)</b>	<b>-80,03%</b>
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	49.123,95	37.334,73	(11.789,22)	-24,00%
46	OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES	-	6.252,69	6.252,69	0,00%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>		<b>1.647.016,24</b>	<b>350.158,71</b>	<b>(1.296.857,53)</b>	<b>-78,74%</b>
56	OTROS INGRESOS	684.596,07	344.432,60	(340.163,47)	-49,69%
47	OTROS GASTOS	6.513,21	848,61	(5.664,60)	-86,97%
<b>IMPUESTOS</b>		<b>2.325.099,10</b>	<b>693.742,70</b>	<b>(1.631.356,40)</b>	<b>-70,16%</b>
IMPUESTOS PARTICIPACIONES					
48	EMPLEADOS	842.848,43	251.481,72	(591.366,71)	-70,16%
<b>GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>		<b>1.482.250,67</b>	<b>442.260,98</b>	<b>(1.039.989,69)</b>	<b>-70,16%</b>

*Nota.* Tabla 9 muestra análisis comparativo del Estado de Resultados 2019-2020 de la Cooperativa.  
**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

**Análisis:** La utilidad neta a diciembre del 2020 es de \$442.260,98 mientras que a diciembre 2019 fue de 1.482.250,67. Los gastos operativos es inferior del año anterior en \$69.942,87 mientras que las provisiones de este periodo con relación al 2019 es superior en \$202.782,08; presenta menos para cubrir el riesgo crediticio.

## Análisis de morosidad a diciembre 2020

**Tabla 10**

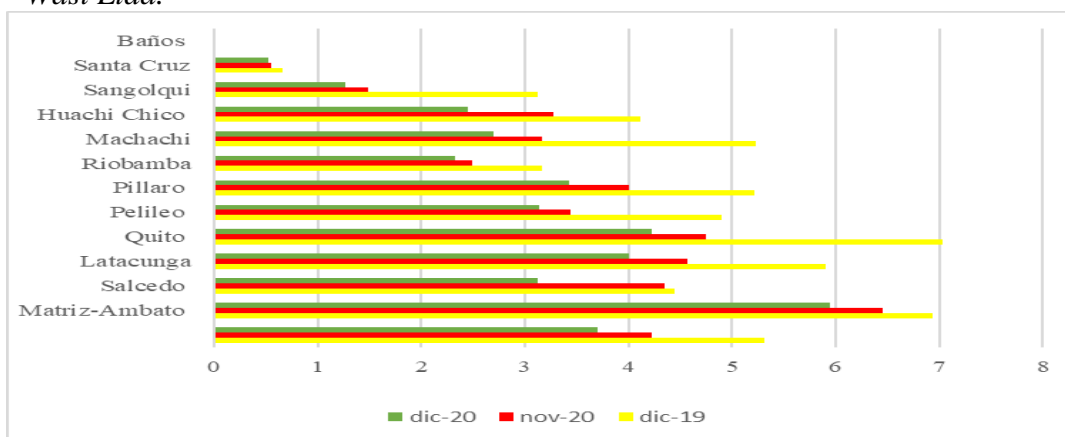
*Análisis de cartera en riesgo (Morosidad a diciembre 2020 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.*

Agencias	dic-19	nov-20	dic-20	Tendencia
	5,31	4,23	3,70	↑
Matriz- Ambato	6,93	6,45	5,94	↑
Salcedo	4,44	4,35	3,13	↑
Latacunga	5,91	4,57	4,01	↑
Quito	7,03	4,75	4,22	↑
Pelileo	4,9	3,44	3,14	↑
Pillaró	5,22	4,00	3,43	↑
Riobamba	3,16	2,49	2,32	↑
Machachi	5,23	3,17	2,70	↑
Huachi Chico	4,11	3,28	2,45	↑
Sangolqui	3,12	1,49	1,27	↑
Santa Cruz	0,66	0,55	0,53	↑
Baños	0	0	0	↑

*Nota.* Tabla 10 muestra análisis de cartera en riesgo (Morosidad a diciembre 2020 de la Cooperativa. **Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

**Gráfico 5**

*Evolución de la cartera en riesgo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.*



*Nota.* Gráfico 5 muestra evolución de la cartera en riesgo de la Cooperativa. **Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

**Análisis:** Se observa que la agencia matriz-Ambato es la que presenta mayor riesgo de morosidad y le sigue la agencia de Quito. Es importante mencionar que un incremento en la morosidad o en el volumen de créditos aumenta el nivel de riesgo y, por ende, un crecimiento en las provisiones solicitadas por el regulador, lo cual es dinero inmovilizado y que no puede ser prestado, de modo que afecta la rentabilidad de la cooperativa.

## Análisis de captaciones por agencias

**Tabla 11**

*Análisis de captaciones por agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.*

Agencias	dic-19	nov-20	dic-20	Crecimiento %
<b>CAPTACIONES</b>	84.802,06	97.776,60	101.932,57	20,20%
Matriz- Ambato	35.415,87	38.625,34	39.685,03	12,10%
Salcedo	10.043,94	10.586,80	10.909,89	8,60%
Latacunga	8.166,50	9.980,02	10.057,90	23,20%
Quito	7.363,94	8.548,79	9.004,25	22,30%
Pelileo	5.010,46	5.878,10	6.506,37	29,90%
Pillaro	6.008,21	7.122,54	7.256,90	20,80%
Riobamba	4.118,62	4.608,10	5.096,84	23,80%
Machachi	3.609,84	4.055,71	4.232,91	17,30%
Huachi Chico	2.673,46	3.945,85	4.142,20	54,90%
Sangolqui	635,36	1.939,61	2.130,41	235,30%
Santa Cruz	991,73	1.213,56	1.264,48	27,50%
Baños	764,13	1272,18	1645,39	115,30%

*Nota.* Tabla 11 muestra análisis de captaciones por agencias de la Cooperativa.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

**Análisis:** La tabla anterior muestra como en todas las agencias se obtuvo un crecimiento el año 2020 en relación a todos los recursos del público que han sido depositados en la Cooperativa. Siendo las agencias que presentan el mayor % de crecimiento en cuanto a captaciones la de Sangolquí (235.30%) y le sigue Baños (115.30%).

**Tabla 12**

*Análisis de obligaciones con el público*

CUENTAS	dic-19	dic-20	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Depósitos de Ahorro	17.322.763,67	17.868.500,49	545.736,82	3,15%
Depósitos a plazos	65.749.867,86	82.606.580,84	16.856.712,98	25,64%
Otros Depósitos	5.579,92	-	(5.579,92)	-100,00%
Depósitos por confirmar	21.104,71	209.240,87	188.136,16	891,44%
Depósitos en Garantía	-	-	-	0,00%
Depósitos Restringido	1.402.723,82	1.248.241,85	(154.481,97)	-11,01%
<b>TOTAL DE OBLIGACIONES</b>	<b>84.502.039,98</b>	<b>101.932.564,05</b>	<b>17.430.524,07</b>	<b>20,63%</b>

*Nota.* Tabla 12 muestra análisis de obligaciones con el público de la Cooperativa.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.



**Análisis:** En la tabla de obligaciones con el público se refleja el crecimiento y de forma detallada, se evidencia que el depósito de ahorro **crece** de diciembre 2019 a diciembre 2020 en \$545.736,82 que representa el 3.15% de obligaciones con el público, mientras que los depósitos a plazos aumentaron en \$16.856.712,98 el cual representa 25.64% en doce meses y los depósitos por confirmar en diciembre-2020 incrementaron en \$188.136,16 con respecto a diciembre-2019.

## Cobertura de las Provisiones

**Tabla 13**

*Cobertura de las provisiones 2019-2020 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.*

Oficina	31/12/2019				31/12/2020				
	Total Cartera	Total Cartera en Riesgo	Mora Actual	Cobertura	Total Cartera	Total Cartera en Riesgo	Mora Nov	Mora Dic	Cobertura
<b>Matriz</b>	26.069.153,42	1.806.035,56	6,93	117,33	26.474.594,06	1.571.582,15	6,45	5,94	176,03
<b>Salcedo</b>	11.094.264,18	493.041,51	4,44	145,76	10.718.688,09	335.208,67	4,35	3,13	274,55
<b>Latacunga</b>	13.209.892,01	780.643,96	5,91	138,10	13.627.946,29	546.885,52	4,57	4,01	216,98
<b>Píllaro</b>	7.190.786,97	375.170,70	5,22	143,21	7.040.483,51	241.803,51	4,00	3,43	248,44
<b>Riobamba</b>	11.039.196,48	348.630,01	3,16	185,11	11.918.810,51	276.982,49	2,49	2,32	306,45
<b>Pelileo</b>	6.559.149,00	321.216,59	4,90	136,87	6.871.720,39	215.787,24	3,44	3,14	249,91
<b>Quito</b>	10.136.798,21	712.277,31	7,03	127,00	10.961.783,05	462.044,94	4,75	4,22	213,68
<b>Machachi</b>	6.109.811,90	319.695,05	5,23	141,26	6.227.857,60	168.438,31	3,17	2,70	283,27
<b>Huachi Chico</b>	3.743.853,91	154.011,24	4,11	143,80	5.267.406,15	129.031,88	3,28	2,45	257,62
<b>Sangolquí</b>	1.603.009,98	50.070,77	3,12	168,25	2.730.077,42	34.743,47	1,49	1,27	366,01
<b>Santa Cruz</b>	3.324.571,50	21.798,96	0,66	356,16	4.382.585,06	23.249,25	0,55	0,53	766,67
<b>Baños</b>	1.197.297,00	6,00	0,00	300,00	1.926.729,61	6,00	0,00	0,00	800,00
<b>TOTAL</b>	<b>57.434.388,80</b>	<b>4.200.709,05</b>	<b>5,31</b>	<b>135,63</b>	<b>108.148.681,74</b>	<b>4.005.763,43</b>	<b>4,23</b>	<b>3,70</b>	<b>225,40</b>

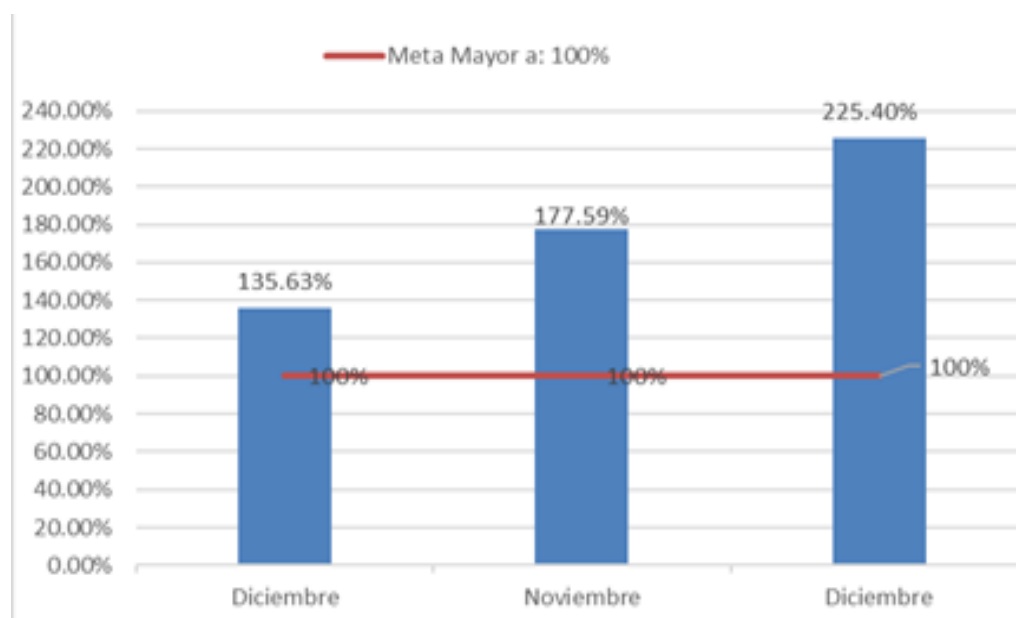
*Nota.* Tabla 13 muestra cobertura de las provisiones 2019-2020 de la Cooperativa.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

**Análisis:** La cobertura de provisiones a diciembre del 2019 es de 135.63% y al mes de diciembre del 2020 la morosidad bajó de 4.23% a 3.70% y la cobertura subió a 225.40%; cabe resaltar que han realizado la provisión genérica para fortalecer la prudencia financiera.

## Gráfico 6

*Cobertura Provisiones Cartera Total de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.*



*Nota.* Gráfico 6 muestra cobertura de las provisiones de la cartera total de la Cooperativa.  
**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

**Análisis:** La cobertura de provisiones a mes de diciembre del 2020 es de 255.40% y el promedio del segmento Uno es 134,22%. En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. se incrementó la provisión en el año 2020 con el propósito de “cubrir riesgos de incobrabilidad o pérdida de valor de sus activos de riesgo”.

## Análisis de indicadores de rentabilidad

### Tabla 14

*Indicadores de rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.*

<b>Indicador de Rentabilidad</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Rendimiento sobre los activos (ROA)	1,3%	0,3%
Rendimiento sobre el capital (ROE)	9,9%	2,7%

*Nota.* Tabla 14 muestra los indicadores de rentabilidad de la Cooperativa.  
**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

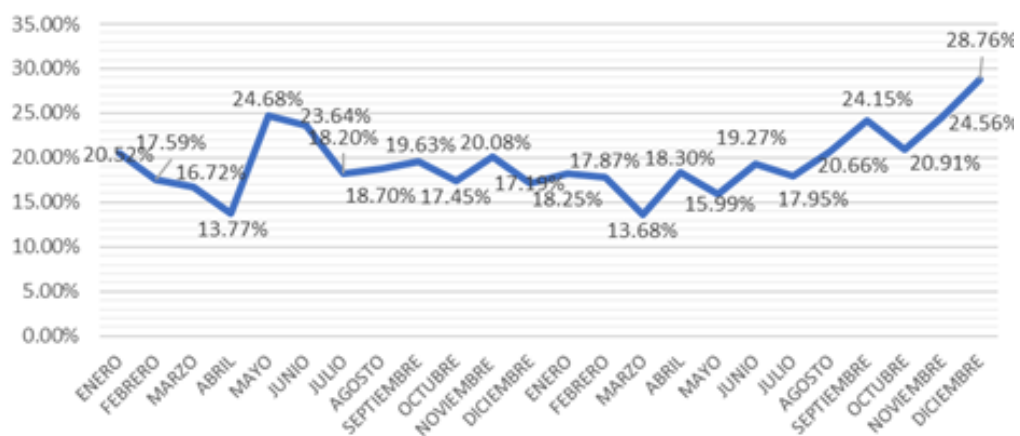
**Análisis:** El rendimiento sobre los activos en el año 2019 representaba el 1.3% y en el año 2020 el 0,3%, se observa una disminución de 1 punto en relación al 2019. Considerando que el ROA es un indicador que permite conocer la eficiencia con la cual la institución financiera ha usado sus activos; es decir, permite medir las ganancias obtenidas con relación a los activos. Se puede inferir que existe una reducción del crecimiento de la intermediación financiera, evidenciado en el bajo crecimiento de la cartera y de los depósitos en ese año.

En el caso del rendimiento sobre el capital se puede observar que en el año 2019 representaba el 9.9% y en el 2020 el 2.7%, existe una disminución de 7.2 puntos. Teniendo en cuenta que el ROE es el rendimiento que obtiene el socio de la institución financiera, el cual se determina a partir de la relación entre la utilidad líquida neta del ejercicio económico y el patrimonio promedio; es decir, cuánto gana el socio por la inversión realizada. La Rentabilidad de Patrimonio es más importante para los inversionistas, ya que con este indicador pueden conocer si la decisión de colocar su capital fue acertada, también en base al rendimiento de este indicador se puede atraer a nuevos inversionistas con el fin de aumentar el capital social y poder otorgar mayor cantidad de créditos.

## Análisis de la Liquidez a diciembre de 2020

### Gráfico 7

*Liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.*



**Nota.** Gráfico 7 muestra la liquidez de la Cooperativa.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

**Análisis:** La liquidez está en los niveles requeridos es 28.76% de mes de diciembre y el promedio del segmento Uno es 27,37%. No obstante, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. debería hacer seguimiento a las políticas y límites para lograr una optimización en la administración de recursos financieros; en el año 2019 presenta una cobertura de 18.25%, es decir, que por cada dólar que tiene captado a corto plazo, cuenta con 18 centavos para hacer frente, mientras que en el año 2020 es de 28.76% cuenta con 28 centavos, incrementó el nivel de liquidez.

**Análisis:** En el caso de los indicadores de rentabilidad, tanto en el ROA y en el ROE se observa una disminución en relación con el año 2019. Estos son muy importantes dado que permiten conocer la capacidad de la Cooperativa para pagar dividendos, así como, para conocer la rentabilidad patrimonial. Así mismo, la evaluación de las ganancias lleva a determinar los factores que influyen en la calidad de las utilidades.

### **Análisis de la aplicación de los principios cooperativos.**

La Confederación Alemana de Cooperativas -DGRV- tiene como misión el combate eficaz y sostenible de las causas que originan la pobreza, en países en desarrollo con ejes de estabilidad social y de progreso. Fomentar el acceso a servicios financieros adecuados, integrales y permanentes entre los estratos marginalizados de la población, a través del desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito eficientes y competitivos.

El Balance Social Cooperativo es una herramienta de gestión que recopila resultados cuantitativos y cualitativos del cumplimiento de la Responsabilidad Social Cooperativa, permitiendo evaluar su desempeño económico- financiero durante un periodo determinado.

La importancia de la responsabilidad social es mayor en las cooperativas de la economía solidaria, hasta el punto de que prácticamente constituyen su razón de ser, por su naturaleza y funcionamiento, la responsabilidad es tarea propia y no agregada y el interés por el mejoramiento del nivel de los asociados, sus familias y la comunidad es el ámbito natural de su actividad.

Se realizó el análisis del cumplimiento de principios cooperativos a los resultados del Balance Social Cooperativo correspondiente al año 2020; se valúa un total de 74 indicadores, agrupados en 7 principios cooperativos y 2 dimensiones. Estos se basan en estándares internacionales que se han venido adaptándose y ajustando a las realidades de los distintos países y sectores, a continuación, se analiza el cumplimiento de los principios por la entidad objeto de estudio.

**Tabla 15**

*Principio 1 Membrecía abierta y voluntaria*

CÓDIGO	NOMBRE	R%
P1N101	% socios activos	74%
P1N102	% socias activas mujeres	68%
P1N103	% socios activos con crédito vigente	29%
P1N104	% socios ahorristas	100,00%
P1N105	% ahorristas menores de edad	8%
P1N106	% ahorro voluntario (captaciones)	75%
P1N107	% cartera de crédito mujeres	41%
P1N108	% de créditos vigentes orientados a mujeres	48%
P1N109	% de créditos < = 30% PIB per cápita	99%
P1N110	% de créditos con cuotas mensuales < = 2% PIB per	13%
P1N111	Variación del monto promedio de crédito por segmento a nivel consolidado	8%
P1N112	Variación del monto promedio de créditos concedidos por primera vez a los socios, por segmento de crédito a nivel consolidado	4%
P1N113	Variación del monto promedio de créditos a mujeres por segmento de crédito	11%
P1N114	% de cumplimiento de montos por segmentos de crédito establecidos en POA	0,00%

**Nota.** Tabla 15 Análisis de cumplimiento de principios cooperativos de la Cooperativa.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha

Análisis



**Nota.** Gráfico 8 cumplimiento del Principio 1 Membrecía abierta y voluntaria

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

**Tabla 16**

*Principio 2 Control democrático*

Análisis de 5 indicadores

CÓDIGO	NOMBRE	R en %
P2N102	% asistencia de representantes en asamblea general	60%
P2N103	% de socios que participan en elecciones	77%
P2N104	% mujeres representantes	60%
P2N105	% mujeres en los Consejos de Administración y Vigilancia	69%
P2N106	% de miembros de los consejos de Administración y Vigilancia procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas	69%

*Nota.* Tabla 16 Análisis de cumplimiento de principios cooperativos de la Cooperativa.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha

**Representación Gráfica**

Análisis e interpretación gráfica de participación

**El nivel de participación  
de los socios en  
Asambleas alcanzó el  
77%**



**Un 69% de mujeres**  
participa en los consejos de  
Administración y Vigilancia  
y su participación como  
representantes es del  
**60,00%.**

*Nota.* Gráfico 9 Cumplimiento del Principio 2 Control democrático.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

**Tabla 17**

*Principio 3 Participación económica de los miembros*

Análisis de 6 indicadores

CÓDIGO	NOMBRE	R en %
P3N101	% Aportación (capital social) con respecto al patrimonio total	20%
P3N102	% reservas al patrimonio total	64%
P3N103	Patrimonio Técnico	159%
P3N104	Tasa de interés pasiva ponderada real	8%
P3N105	Cobertura del margen financiero con relación a los gastos operativos	121%
P3N106	Promedio de transacciones de los socios en el periodo de análisis	1000%

*Nota.* Tabla 17 Análisis de cumplimiento de principios cooperativos de la Cooperativa.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha

Representación Gráfica

Obtuvieron los siguientes resultados



*Nota.* Gráfico 10 Cumplimiento del Principio 3 Participación económica de los miembros.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.



**Tabla 18**

*Principio 4 Autonomía e independencia.*

Análisis de 3 indicadores

CÓDIGO	NOMBRE	R en %
P4N101	Política de niveles de aprobación de créditos y captaciones	20%
P4N102	% endeudamiento externo en relación con el pasivo total	10%
P4N103	% concentración de depósitos	22%

*Nota.* Tabla 18 Análisis de cumplimiento de principios cooperativos de la Cooperativa.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha

Representación Gráfica



*Nota.* Gráfico 11 Cumplimiento del Principio 4 Autonomía e independencia.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

**Tabla 19**

*Principio 5 Educación, formación e información.*

Análisis de 6 indicadores

CÓDIGO	NOMBRE	R %
P5N101	% de miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, Representantes, miembros de Comités y socios; capacitados	0,33%
P5N102	% de cumplimiento de presupuesto de capacitación para: Consejos de Administración y Vigilancia, Asamblea General y socios	0,00%
P5N103	% cumplimiento de horas de capacitación requeridas por normativa (interna o externa)	4,00%
P5N104	% de miembros de Consejos de Administración y Vigilancia y Comités, formados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la cooperativa	50,00%
P5N105	Mantiene de manera estructurada iniciativas de formación cooperativa	SI
P5N106	Mantiene de manera estructurada iniciativas de educación financiera	SI

**Nota.** Tabla 17 Análisis de cumplimiento de principios cooperativos de la Cooperativa.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha

Representación Gráfica



**Nota.** Gráfico 12 Cumplimiento del Principio 5 Educación, formación e información.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

**Tabla 20**

*Principio 6 Cooperación entre cooperativas*

Análisis de 5 indicadores

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>R %</b>
P6N101	% de cumplimiento del # de alianzas planificadas con otras cooperativas de ahorro y crédito	10%
P6N102	# de eventos en alianza con otras cooperativas de ahorro y crédito	50%
P6N103	% Fondeo procedente de cooperativas de ahorro y crédito	5%
P6N105	% promedio de ahorro por economías de escala	0%
P6N106	Participación en organismos de integración	30%

*Nota.* Tabla 20 Análisis de cumplimiento de principios cooperativos de la Cooperativa.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha

Representación gráfica



*Nota.* Gráfico 13 Cumplimiento del Principio 6 Cooperación entre cooperativas.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

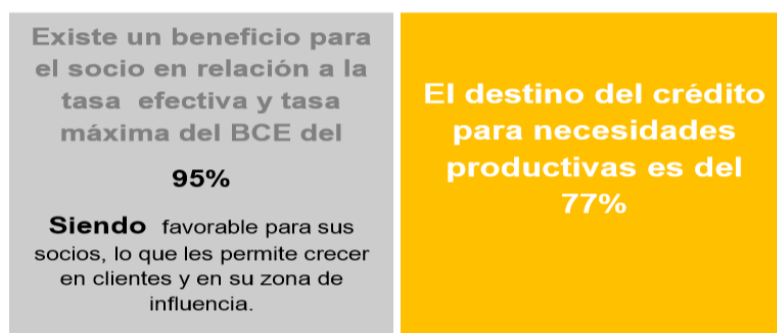
**Tabla 21***Principio 7 Compromiso con la comunidad*

Análisis de 18 indicadores

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>R</b>
P7COMN101	% promedio del índice satisfacción	72%
P7COMN102	% promedio de satisfacción de servicios financieros	64%
P7COMN103	Convenios con otras instituciones que prestan otros servicios para socios	Se ha establecido
P7COMN104	% de Cobertura física en comunidades donde no existen otras instituciones de servicios financieros	15%
P7COMN105	Mantiene otras formas de atención a los socios en comunidades rurales	Mantiene otros mecanismos de atención a socios en zonas
P7COMN106	# de beneficios dirigidos a socios en ámbitos distintos a servicios financieros	20%
P7COMN107	% de saldo de cartera para necesidades sociales (vivienda, salud, educación)	0,00%
P7COMN108	% de saldo de cartera para necesidades productivas	77%
P7COMN109	Relación promedio de tasa de interés efectiva vs tasa máxima (por segmento de crédito).	95%
P7COMN110	% de puntos de atención que brindan acceso a personas con discapacidad	85%
P7COMN111	Iniciativas sociales que se realicen en conjunto con organismos de la sociedad civil para mejorar la condición de una comunidad	3,00
P7GOBN101	# total de sanciones monetarias y no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones	60%
P7GOBN102	Mecanismos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por	60%
P7GOBN103	Convenios con gobiernos locales, provinciales, nacionales y/o con organismos gubernamentales	Cuenta con convenios de este
P7AMBN101	Iniciativas de reciclaje	4
P7AMBN102	% de variación anual de la utilización de materiales por colaborador	-12%
P7PROVN101	% de gasto generado por pagos a proveedores locales	2%
P7PROVN102	% de proveedores locales contratados	19%

*Nota.* Tabla 21 Análisis de cumplimiento del Principio 7 Compromiso con la comunidad.**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha

## Representación gráfica



*Nota.* Gráfico 14 Cumplimiento del Principio 7 Compromiso con la comunidad.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

Se debe considerar generar productos financieros que permitan cubrir al sector más vulnerable, con cantidades que permitan crecer en la colocación de créditos a sus socios; es importante mantener planes anuales de cumplimiento de metas y por segmentos; generar estrategias que ayuden a incrementar la asistencia de representantes en asamblea general de representantes que alcanzó el 60%, debiendo ser lo óptimo un 75%; establecer medios para incrementar las transacciones en los productos y servicios en la cooperativa; diseñar un plan institucional de capacitación con su respectivo presupuesto para los miembros del Directorio; personal de alta gerencia-operativos y socios; determinar estrategias para generar algún tipo de alianzas con otras cooperativas. (pasantías, capacitaciones, prácticas laborales, entre otras); y, realizar un mayor número de proyectos ambientales y sociales

Con relación al cumplimiento de los principios cooperativos con los últimos acontecimientos de la pandemia del COVID-19 la cooperativa ha tenido que enfrentar múltiples desafíos para mantener una visión de largo plazo y supervisar los riesgos, lo que implica aplicar estrategias de la organización con innovación y la flexibilidad para reacomodarse al nuevo escenario. Se debe fortalecer la gestión del gobierno cooperativo a través de nuevas estrategias con pilares y estándares; y mecanismos de seguimiento y monitoreo al rendimiento sin poner a un lado los principios cooperativos.

## **Relación que tiene el Gobierno Cooperativo en el rendimiento económico de la cooperativa.**

Como se mencionó en capítulos anteriores el gobierno cooperativo es el conjunto de normas y proceso que se aplican en la operación, control y regulación de una cooperativa, es el que asienta, da las bases, de cómo quieren que se manejen las normas y procesos desde las perspectivas estratégica, desde un proceso de planificación para que se aplique a la organización; su objetivo la definición y la regulación gubernamental de la cooperativa lo cual demanda actividades como Definición del Código de Gobierno Cooperativo, Código de Ética y Buen Comportamiento; Conformación de la Estructura Organización funcional y equipo Gerencial.

El Buen Gobierno Cooperativo favorece la credibilidad, la estabilidad dentro del ámbito de su negocio; contribuye a impulsar, incrementar el rendimiento económico; es la garantía para el crecimiento sostenible económicamente en el mediano y largo plazo para ayudar a establecer la confianza dentro del ámbito de la intermediación financiera; convirtiéndoles en más atractivas, competitivas; además crea las condiciones necesaria para la toma de decisiones estratégicas que funcionen como palanca, para el aumento de la competitividad y generación de valor, potenciando de este modo un atractivo de la cooperativa hacia los mercados; los principales estudios del sector indican que aquellas cooperativas con solidos sistemas de gobiernos suelen dar mejores resultados financieros que sus competidores; los beneficios directos que implica incorporar normas del gobierno cooperativo son acceso a financiación, generación de valores, gestión de riesgos, creación de sinergias ( trabajo en equipo), beneficio para la economía nacional; el buen gobierno de la cooperativa es el fundamento de buen funcionamiento de los mercados y contribuyen a favores al crecimiento y creación del empleos dentro de la sociedad.

En otras palabras, el Buen Gobierno Cooperativo es la instancia que influye directamente en el crecimiento económico de la cooperativa, a través de la incorporación de normas y principios para su funcionamiento por lo tanto existe una relación directa que ejerce efectos entre el modelo de gobierno cooperativo y la rentabilidad.

En virtud de lo indicado es necesario implementar estrategias de mejoramiento del Buen Gobierno Cooperativo, que contengan pilares y estándares bien definidas en los ámbitos de: Condiciones Generales, Dirección, Gestión, Cumplimiento y Gestión de Riesgos; Ética y Conflicto de Interés; Transparencia y Comunicación; y, estrategias para el monitoreo del rendimiento económico con etapas como: la Planificación, Organización; Dirección y Control que incluyan metas desde los principios y valores cooperativos.

### **Constatación de los resultados**

- Al aplicar el cuestionario a los socios y directivos de la cooperativa se refleja un valor estadístico de 4,85 calculado en el programa SPSSV23, el cual es mayor a lo tabulado que reflejó un total de 3,841, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alternativa.
- Hipótesis nula (H0): El incumplimiento de los principios cooperativos en la gestión del gobierno cooperativo no incide en el rendimiento económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
- Hipótesis alternativa (H1): El incumplimiento de los principios cooperativos en la gestión del gobierno cooperativo si incide en el rendimiento económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **ESTRATEGIA DE MONITOREO AL RENDIMIENTO ECONÓMICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE KULLKI WASI LTDA., CON BASE EN LOS PRINCIPIOS Y VALORES DEL MODELO DE GESTIÓN DEL GOBIERNO COOPERATIVO.**

Actualmente, la Cooperativa de Ahorro y crédito de Kullki Wasi Ltda, tiene aprobado un modelo de gestión del gobierno cooperativo, sin embargo, existen escasos recursos que permiten realizar un seguimiento y control del monitoreo sobre el rendimiento económico y que este, esté asociados a los principios y valores institucionales.

Con esta propuesta se pretende que la metodología de seguimiento y control del modelo de Gestión del Gobierno Cooperativo monitoree el rendimiento económico, fortaleciendo la toma de decisiones y acciones preventivas para disminuir el riesgo o eventos externos adversos; además de afianzar las relaciones entre socios, clientes, empleados, gerentes, proveedores, los órganos de gobierno de dirección y control.

#### **Objetivo General:**

Diseñar la estrategia de monitoreo al rendimiento económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda., con base en los principios y valores del modelo de gestión del Gobierno Cooperativo.

#### **Objetivos específicos:**

- Identificar el procedimiento, que sea aplicable al monitoreo del rendimiento económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda., con base en los principios y valores del modelo de gestión del Gobierno Cooperativo.



- Establecer las etapas y responsabilidades técnicas del monitoreo al rendimiento económico al interior de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda.
- Validar el diseño de la estrategia de monitoreo económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda.

## Estructura de la propuesta

### TEMA:

**Diseño de la Estrategia de monitoreo al rendimiento económico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda., con base a sus principios y valores del modelo de gestión del Gobierno Cooperativo.**

Para realizar el monitoreo al rendimiento económico, es necesario que la cooperativa, proceda a ser comparaciones entre los resultados económicos obtenidos y los medios que ha utilizado para alcanzarlos, lo que le permitirá seleccionar alternativas o juzgar de forma acertada la eficiencia de las acciones realizadas.

#### **Análisis Interno**

La cooperativa, requiere de un análisis interno, para contar con información útil que le permita predecir, comparar y evaluar.

#### **Análisis Externo**

La cooperativa, debe establecer información clara y precisa por parte de los funcionarios encargados del monitorio para que brinden información clara y precisa de la institución, por ello se elabora el FODA, en el que establecen aspectos internos y externos:

**Tabla 22**

*Análisis de FODA Institucional*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Liderazgo del Gerente, jefes de agencias y departamentales. Buena imagen corporativa Ubicación geográfica estratégica. Ampliación de oficinas a otros cantones Variedad de servicios y productos Control interno	Mercado potencial Tungurahua Servicio de asistencia tecnológica y técnica al alcance Tecnología de punta Créditos externos Desarrollo económico y financiero de acuerdo con la ubicación geográfica

Talento humano mestizo e indígena	Viabilidad
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENZAS</b>
Toma de decisiones cambiantes. Atribuciones fuera de las funciones Manuales y procedimientos desactualizados. Escaso seguimiento al cumplimiento del modelo Incumplimiento de disposiciones gerenciales y departamentales	Competencia Tasas de interés elevadas. Cambios políticos y económicos Inseguridad Crisis financiera Cambios de normativa

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi

**Nota.** Tabla 22 muestra análisis de FODA de la Cooperativa

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

Para el diseño de estrategias de monitoreo al rendimiento económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda., con base a sus principios y valores del modelo de gestión del Gobierno Cooperativo, es fundamental incorporar herramientas de gestión económica y financiera que permita direccionar adecuadamente los procesos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, bajo el enfoque de los principios y valores de la Cooperativa.

En este trabajo se emplea el modelo del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard el cual fue creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, en este modelo se describe la forma en que los ejecutivos de sectores como la banca, los seguros, de servicios, utilizan el Cuadro de Mando Integral tanto para guiar la gestión actual como para marcar objetivos futuros, por lo que se usa este modelo como herramienta de análisis de la situación actual de Cooperativa y el establecimiento de estrategias para alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo.

El enfoque radica en cuatro categorías: financiera, conocimiento del cliente, procesos internos, formación, y crecimiento; que en resumen involucra a todos los stakeholders de la Cooperativa.

## **PASO 1: IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.**

Con el paso 1, se da cumplimiento al objetivo: Identificar el procedimiento, que sea aplicable al monitoreo del rendimiento económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda., con base en los principios y valores del modelo de gestión del Gobierno Cooperativo.

### **Procedimiento aplicable al monitoreo del rendimiento económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda.**

El procedimiento a seguir para el establecimiento del monitoreo al rendimiento económico de la Cooperativa, se direccionará a partir del diseño del Cuadro de Mando Integral, bajo las siguientes perspectivas:

A continuación, se muestran los pasos a seguir para el procedimiento para el Cuadro de Mando Integral a partir de los principios y valores del modelo de gestión del Gobierno Cooperativo.

**FASE 1:** identificación de los principios y valores institucionales ya establecidos

**Principios cooperativos:** Modelo propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

**Tabla 23**

*Modelo de gestión para de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.*

<b>Principios</b>	<b>Lineamientos</b>
Libre adhesión y baja voluntaria	Ingreso de socios
	Discriminación de socios
	Retiro de socios
	Derechos y obligaciones
Estructura, gestión y control democráticos	Asamblea general de socios
	Consejo de administración
	Consejo de Vigilancia

	Gerencia General Auditoría interna y externa Ética Transparencia de la información Sistema de control interno
Participación de los socios en la actividad de la cooperativa, así como en los resultados obtenidos en la actividad	Sistema contable Estados Financieros Sistema de contratación Derecho de las partes Conflictos de intereses
Sostenibilidad empresarial y medioambiental	Comunidad Factores sociales y medioambientales Cultura de la sostenibilidad
Autonomía e independencia	Autonomía e independencia
Promoción de la formación e información de sus miembros	Educación Información y revelación Participación
Igualdad de género	Creación de valor Igualdad de oportunidades Sistema de contrataciones
Cooperación empresarial y en especial, intercooperación	Cooperación entre cooperativas
Compromiso con la comunidad y difusión de estos principios en su entorno	Comunidad Empleados Grupos vulnerables

**Nota.** Tabla 23 muestra el modelo de gestión propuesto para la Cooperativa.  
**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

**Valores institucionales:** Los valores institucionales son:

- **Disciplina:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. actúa de manera leal y disciplinada a las decisiones de la mayoría.
- **Honestidad:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. actúan de forma clara y objetiva en la gestión de los procesos y recursos de la entidad, respetando los procedimientos internos, respetando siempre el principio de cooperación.
- **Compromiso:** En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. laboran personas que se involucran tanto con su trabajo como con los objetivos institucionales sobre todo con el compromiso de aportar al bien común integral.
- **Pasión:** Somos un grupo de personas siempre dispuestos a toda la acción, entregándonos en lo que hacemos; a través del entusiasmo como un requisito imprescindible para alcanzar el éxito, sentimos pasión por el trabajo, la felicidad profesional es amar lo que uno hace y que, además, te paguen por hacerlo.
- **Solidaridad:** Fomentamos el crecimiento y desarrollo de nuestros socios, pensamos en sus necesidades.
- **Respeto:** En Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. valoramos a todos por igual, siempre acatando su autoridad, acogiendo a la verdad; no toleramos bajo ninguna circunstancia la mentira y repugnamos la calumnia y el engaño; siempre orientamos al socio y a los clientes.
- **Respeto a la naturaleza:** En el marco del cooperativismo la conformación de cadenas productivas, la inclusión en el sistema productivo de amplios sectores de la población rural, el fortalecimiento de la conciencia colectiva en favor del medio ambiente, son características propias de los valores que ayudan a mejorar a los integrantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
- **Trabajo en Equipo:** En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., trabajamos con estrategias, procedimientos y metodologías para lograr las metas propuestas, a través de la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso por un objetivo común.

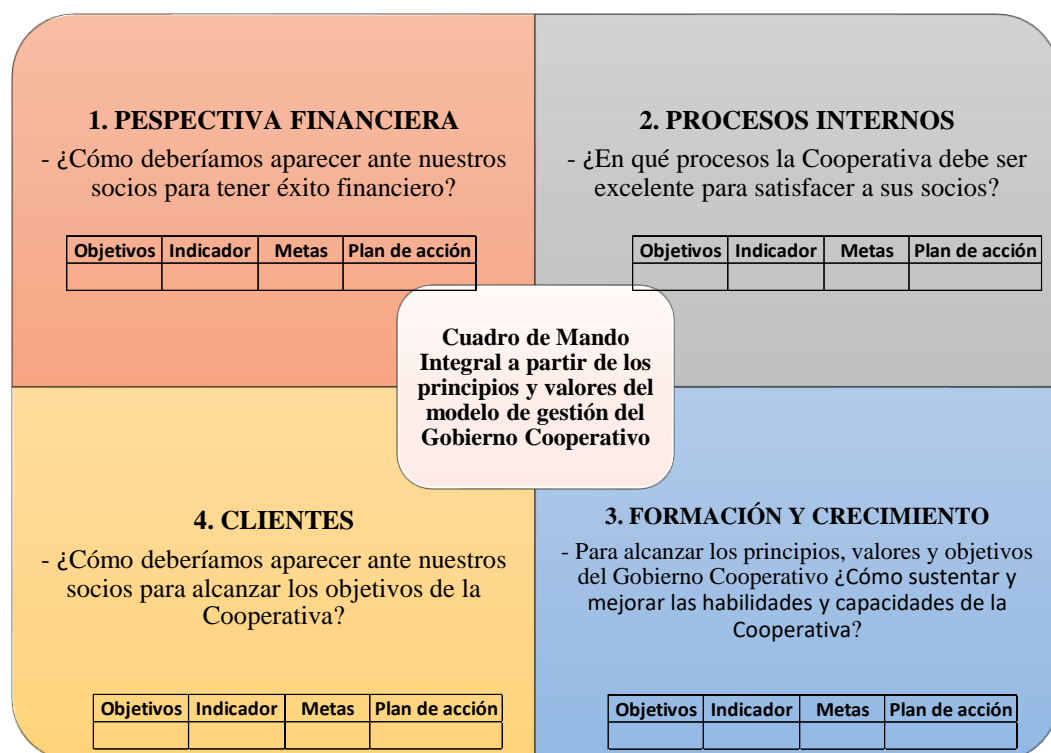
## PASO 2: CUADRO DE MANDO

- El cuadro de mando se encuentra establecido por 4 etapas la primera corresponde a la perspectiva financiera en la que se establece como pregunta ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros socios para tener éxito financiero?, la segunda corresponde a los procesos internos en la que la pregunta que la guía es ¿En qué procesos la Cooperativa debe ser excelente para satisfacer a sus socios?, la tercera etapa de formación y crecimiento, hace relevancia a que, para alcanzar los principios, valores y objetivos del Gobierno Cooperativo etapa corresponde a la formación y crecimiento se debe cuestionar el ¿Cómo sustentar y mejorar las habilidades y capacidades de la Cooperativa?, y, en la cuarta y última etapa sobre clientes, el cuestionamiento corresponde a ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros socios para alcanzar los objetivos de la Cooperativa?

A continuación, se muestra el Gráfico 15, con el cuadro de mando Integral.

### Gráfico 15.

#### Cuadro de Mando Integral



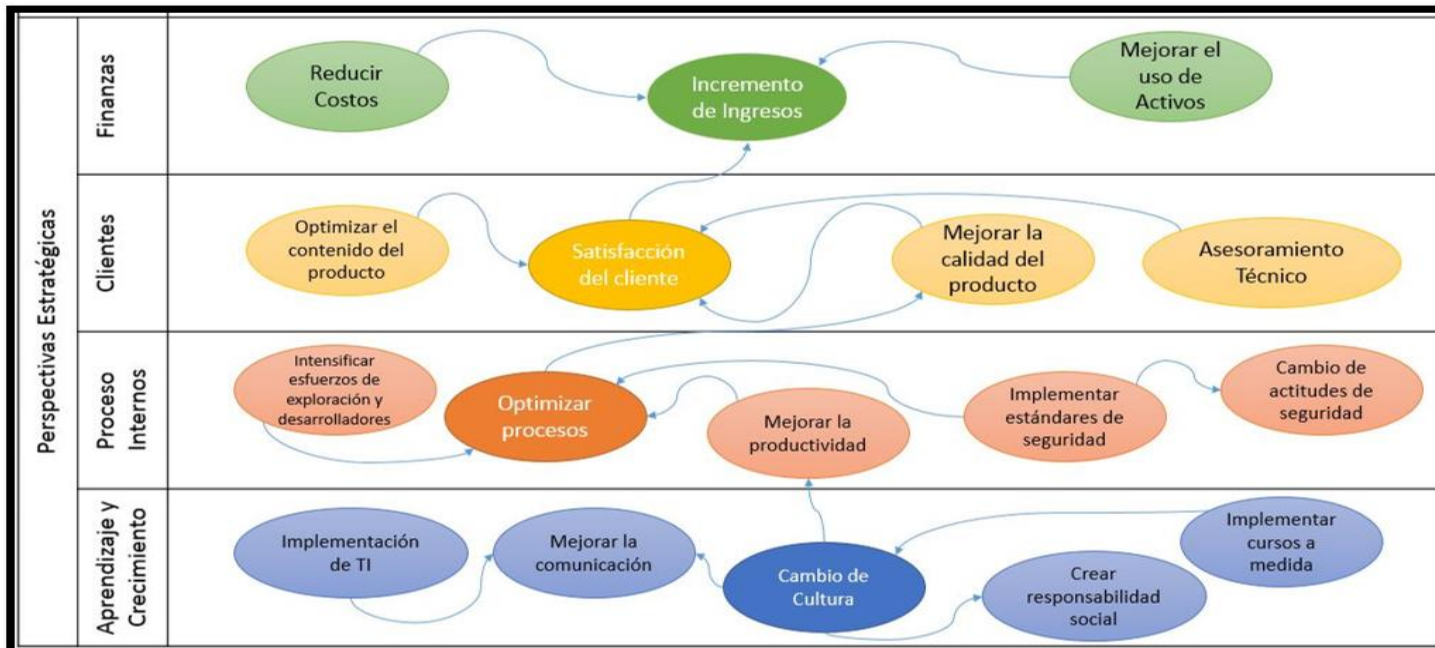
**Fuente:** Kaplan y Norton, “El Cuadro de Mando Integral”, 2002, p. 22

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

En el Gráfico 16, se muestra la propuesta estratégica interrelaciona a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral aplicable a la Cooperativa, considerando:

**Gráfico 16.**

*Estrategias que la Cooperativa puede incorporar.*



**Fuente:** Escalante & Espinoza, 2015, pág. 1.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.



Como la propuesta incide en efectuar un monitoreo al rendimiento económico, se obtendrán indicadores financieros de acuerdo a lo establecido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), empleando como fuente de información los estados de situación financiera y balance general. Si bien la interrelación de los cuatro puntos descritos en las figuras 1 y 2, permite tener un mayor nivel de cumplimiento en los objetivos de la Cooperativa, en esta investigación se describen los indicadores financieros a modo de determinar la condición económica de la Cooperativa para establecer estrategias de mejora futura en los diferentes niveles directivos.

Los indicadores aplicados desde la perspectiva financiera permiten efectuar un análisis real del comportamiento económico actual y futuro de las entidades, por lo que, para la Cooperativa se considera los siguientes indicadores:

- Indicador de rentabilidad ROE
- Indicador de rentabilidad ROA
- Indicador de calidad de los activos
- Indicador de liquidez
- Indicador de eficiencia

### **PASO 3: Metodología**

El diseño de monitoreo al rendimiento económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda., se basa en un enfoque cuantitativo debido a que se empleará el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard desde la perspectiva financiera, empleando datos numéricos a partir de indicadores que permitan describir la situación actual de la Cooperativa, para posteriormente, establecer una estrategia de gestión adecuada acorde a los valores institucionales y los principios cooperativos, en el marco de la sostenibilidad social y económica de la Cooperativa.

#### **Materiales a utilizar**

El material empleado es de tipo documental, principalmente a partir de:

- *Estados Financieros*; para los períodos diciembre 2019 y diciembre 2020 que es la información proporcionada por la calificadora de riesgos Class International Rating, los cuales fueron considerados para el diseño del cuadro de mando integral

desde un enfoque clientes y financiero por medio del cálculo de los indicadores para finalmente emitir propuestas de mejora ante el monitoreo del rendimiento económico de la Cooperativa.

- *Fichas metodológicas de indicadores financieros disponibles en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*; la cual establece los indicadores financieros aplicables a las entidades del sector financiero de la economía popular y solidaria y sirve como fuente de referencia a la aplicabilidad de los indicadores al sector objeto de estudio.

**Estados de Situación Financiera**  
**Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.**  
**2019 – 2020**

	<b>Años</b>	
	<i>2019</i>	<i>2020</i>
<b>ACTIVO</b>	<b>\$113,465.00</b>	<b>\$132,399.00</b>
Fondos disponibles	\$7,154.00	\$13,850.00
Inversiones	\$4,376.00	\$4,262.00
Cartera de créditos	\$93,977.00	\$99,120.00
Cartera de créditos por vencer	\$95,895.00	\$104,143.00
Cartera de créditos que no devenga interés	\$2,648.00	\$918.00
Cartera de crédito vencida	\$2,734.00	\$3,088.00
Provisiones	-\$7,301.00	-\$9,029.00
Cuentas por cobrar	\$1,351.00	\$8,389.00
Propiedades y equipo	\$3,759.00	\$3,598.00
Otros activos	\$2,829.00	\$3,180.00
<b>PASIVO</b>	<b>\$98,536.00</b>	<b>\$116,250.00</b>
Obligaciones con el público	\$84,802.00	\$101,933.00
Cuentas por pagar	\$3,371.00	\$3,608.00
Obligaciones financieras	\$10,294.00	\$10,610.00
Otros pasivos	\$69.00	\$100.00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$14,929.00</b>	<b>\$16,149.00</b>
Capital social	\$2,920.00	\$3,015.00
Reservas	\$9,564.00	\$11,730.00
Superávit por valuaciones	\$962.00	\$962.00
Resultados	\$1,482.00	\$442.00
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$113,465.00</b>	<b>\$132,399.00</b>

**Fuente:** Class International Rating Calificadora de Riesgos S.A.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

**Estados de Resultados**  
**Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.**  
**2019 – 2020**

	Años	
	2019	2020
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$18,552.00</b>	<b>\$18,894.00</b>
Intereses y descuentos ganados	\$18,442.00	\$18,825.00
Intereses causados	\$6,919.00	\$8,419.00
<b>MARGEN NETO INTERESES</b>	<b>\$11,523.00</b>	<b>\$10,405.00</b>
Ingreso por servicios	\$59.00	\$23.00
Utilidades financieras	\$2.00	\$9.00
<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>\$11,584.00</b>	<b>\$10,438.00</b>
Provisiones	\$2,760.00	\$2,963.00
<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>\$8,824.00</b>	<b>\$7,475.00</b>
Gastos de operación	\$7,226.00	\$7,156.00
<b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>	<b>\$1,598.00</b>	<b>\$319.00</b>
Otros ingresos operacionales	\$49.00	\$37.00
Otras pérdidas operacionales	\$0.00	\$6.00
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>\$1,647.00</b>	<b>\$350.00</b>
Otros ingresos	\$685.00	\$344.00
Otros gastos y pérdidas	\$7.00	\$1.00
<b>GANANCIA O PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$2,325.00</b>	<b>\$694.00</b>
Impuestos y participación a empleados	\$843.00	\$251.00
<b>GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$1,482.00</b>	<b>\$442.26</b>

*Fuente:* Class International Rating Calificadora de Riesgos S.A.

*Elaborado por:* Lcda. Elvia Pacha.

Una vez diseñada la estrategia a partir de la implementación del Cuadro de Mando Integral (C.M.I.) e identificado los procedimientos a seguir a partir de la obtención de los indicadores financieros, se establece las etapas y responsables del monitoreo y gestión de la medición económica financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda.

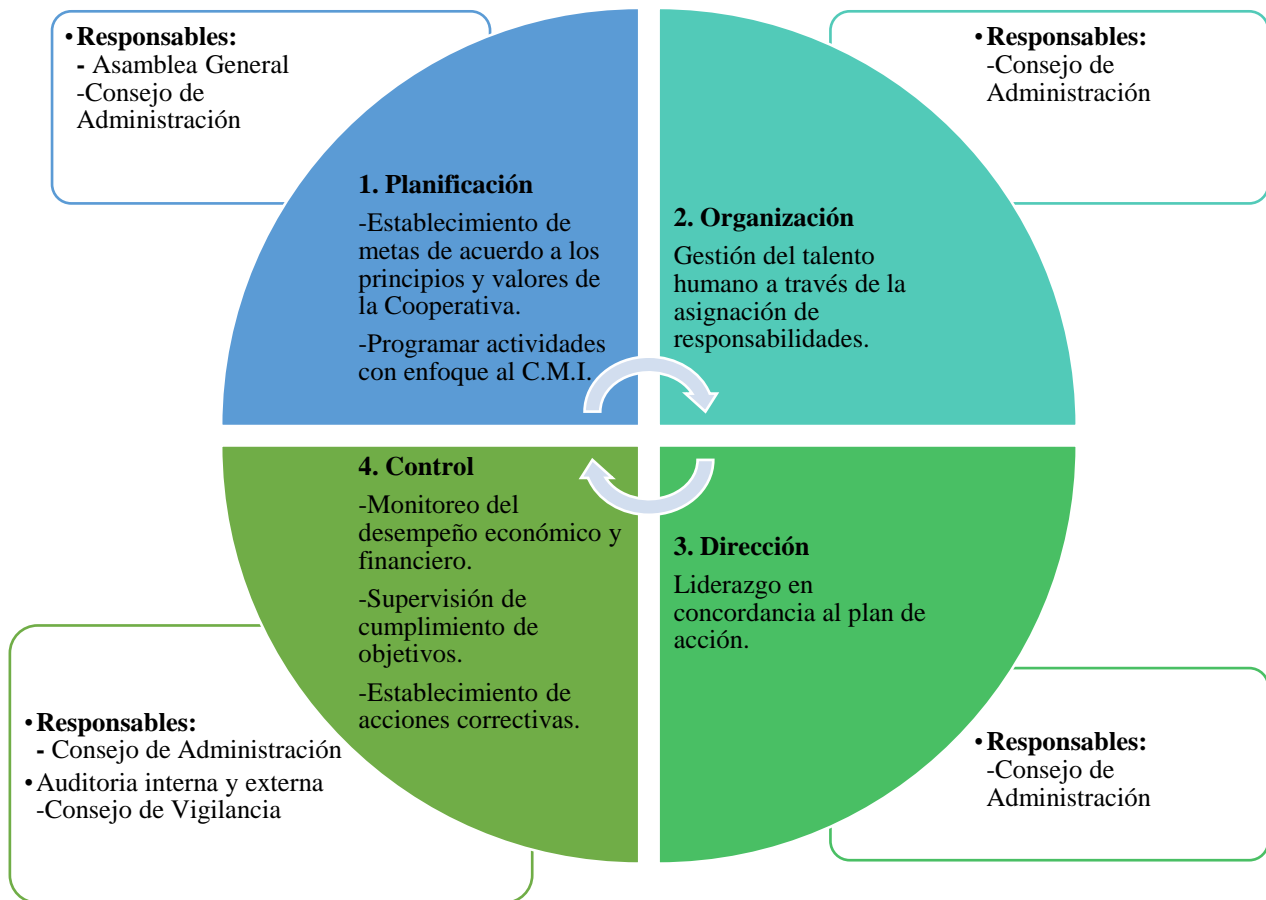
## **PASO 4: ETAPAS DEL MONITOREO**

Con el paso 4, se da cumplimiento al objetivo2, que es: Establecer las etapas y responsabilidades técnicas del monitoreo al rendimiento económico al interior de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda.

El monitoreo al rendimiento económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda. corresponde a 4 fases, las que son planificación, organización, dirección y control. Cada una establece actores de intervención entre ellos:

- Asamblea General,
- Consejo de administración,
- Consejo de vigilancia, y;
- Auditoría interna y externa.

**Gráfico 17.** *Etapas del monitoreo al rendimiento económico de la Cooperativa*



Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

## **PASO 5: APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MONITOREO**

A continuación, se muestra la aplicabilidad de la estrategia de a partir del cuadro de mando integral desde la perspectiva financiera, en la que se establece indicadores en: Rentabilidad (ROE y ROA), calidad de activos, liquidez y eficiencia.

<b>INDICADOR</b>		
<b>RENTABILIDAD</b>		
<b>ROE Rentabilidad sobre recursos propios;</b> Mide el nivel de retorno generado por el patrimonio invertido por los socios de la entidad financiera.		
<b>Fórmula</b>	<b>Años</b>	
	<i>2019</i>	<i>2020</i>
ROE = Resultado del ejercicio / Patrimonio neto	9.93%	2.74%
<b>Interpretación</b>		
Mientras menor sea el indicador, la entidad muestra que no tendría los suficientes recursos para cubrir la remuneración a sus socios e inversionistas.		

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

<b>INDICADOR</b>		
<b>RENTABILIDAD</b>		
<b>ROA Rendimiento de los activos;</b> Mide el nivel de retorno generado por el activo. Es una medida de eficacia en el manejo de los recursos de la entidad.		
<b>Fórmula</b>	<b>Años</b>	
	<i>2019</i>	<i>2020</i>
ROA = Resultado del ejercicio / Activo promedio	1.31%	0.33%
<b>Interpretación</b>		
Mientras menor sea el indicador, la entidad muestra que no podrá generar los suficientes ingresos que permitan fortalecer el patrimonio.		

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

INDICADOR		
CALIDAD DE LOS ACTIVOS		
<p><b>Morosidad de la cartera total;</b> Mide el porcentaje de la cartera improductiva frente al total cartera (proporción de la cartera que se encuentra en mora).</p>		
Fórmula	Años	
	2019	2020
Cartera vencida / Cartera total	2.91%	3.12%
<p><b>Interpretación</b></p> <p>Mientras mayor sea el indicador significa que las entidades están teniendo problemas en la recuperación de la cartera. La relación mientras más baja es mejor.</p>		

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

INDICADOR		
LIQUIDEZ		
<p><b>Fondos disponibles sobre total de depósitos a corto plazo;</b> Refleja la Liquidez que posee cada entidad, con el uso de dos cuentas fundamentales que son la cantidad de fondos disponibles sobre los depósitos a corto plazo. En la cual se mide la capacidad de responder a obligaciones inmediatas.</p>		
Fórmula	Años	
	2019	2020
Fondos disponibles / Total de depósitos a corto plazo	17.19%	28.76%
<p><b>Interpretación</b></p> <p>Mientras más alto sea el indicador, reflejara que la entidad tiene mayor capacidad de responder a requerimientos de efectivo inmediatos por parte de sus depositantes o requerimientos de encaje.</p>		

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

<b>INDICADOR</b>		
<b>EFICIENCIA</b>		
<b>Eficiencia Operativa;</b> Representa la proporción de gastos operativos utilizados en la administración del activo total de la entidad.		
<b>Fórmula</b>	<b>Años</b>	
	2019	2020
Gastos de operación estimados / Total del activo promedio	6.37%	5.40%
<b>Interpretación</b>		
Mientras mayor sea el indicador, significa que la entidad está destinando mayores recursos para la administración de sus activos.		

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

De los resultados obtenidos de los principales indicadores económico – financieros de la Cooperativa, se procede a establecer el plan de acción direccionado a establecer estrategias de mejora y monitoreo al rendimiento económico y financiero de la Cooperativa.

### **PASO 5.1 APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MONITOREO**

Que la superintendencia de Economía Popular y solidaria dentro de sus atribuciones expide la Resolución N. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019, el 01 de diciembre de 2021, con el cual norma el control del Buen Gobierno, Ética y Comportamiento para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Cajas Centrales, y Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito de la Vivienda, como su objetivo principal establecer y normar preceptos básicos para un buen gobierno de las entidades y aplicación de los principios cooperativos.

Bajo este concepto se plantea las Estrategias para el mejoramiento de la Gestión del Gobierno Cooperativo con síes pilares y estándares bien definidas en los ámbitos de: Condiciones Generales, Dirección, Gestión, Cumplimiento y Gestión de Riesgos; Ética y Conflicto de Interés; Transparencia y Comunicación;



en el que se establecen componentes en donde efectuar y actividades concretas a realizar para la mejora, al igual que el cronograma y responsabilidades, los mismos se detallan en la matriz siguiente.

**Tabla 24**

*Matriz de estrategia mejoramiento de Gobierno Cooperativo*

ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL GOBIERNO COOPERATIVO DE ACUERDO R.S. N. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019						
Pilares y Estándares	Ámbito de mejora - componentes	Área de mejora / Actividades a realizar	Fecha de inicio	Fecha de culminación	Responsable	Supervisa
<b>CONDICIONES GENERALES</b>						
<b>Objetivos de la Organización</b>	Objetivos para la elaboración de indicadores de gestión y desempeño	Evaluación de resultados a la fecha del cumplimiento del plan estratégico	1-sep-22	30-sep-22	Jefe Financiero - Gerente General	Consejo de Administración
	Objetivos para el establecimiento de metas	Evaluación de resultados a la fecha del cumplimiento del plan estratégico	1-sep-22	30-sep-22	Jefe Financiero - Gerente General	Consejo de Administración
<b>PILAR I: BUEN GOBIERNO</b>						
<b>Derecho de información y comunicación</b>	Mecanismos, responsables y medios para atender requerimientos de información	Incorporar en reformas a Reglamento Interno Administrativo	1-sep-22	30-nov-22	Asesor Jurídico	Consejo de Administración
<b>Asamblea General</b>	Aprobación de la gestión social de la Organización	Elaborar el Balance Social para presentar en la próxima Asamblea General Ordinaria	1-sep-22	31-mar-23	Coordinador Responsabilidad Social. Gerencia General	Consejo de Administración
<b>Reglamento del Buen Gobierno</b>	Elaboración, actualización, aprobación del reglamento del Buen Gobierno	Incorporar en reformas a Reglamento Interno Administrativo de Resolución N. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019	1-sep-22	30-nov-22	Asesor Jurídico	Consejo de Administración
<b>Mecanismos de convocatoria</b>	Mecanismos de convocatoria que procuren la participación de sus Socios o Asociados	Incorporar en reformas a Reglamento Interno Administrativo. Incluir disposición resolución Resolución N. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019 y JPRMF No. 363, Art. 3. medios a utilizar en la convocatoria, plazo de la convocatoria	1-sep-22	30-nov-22	Asesor Jurídico	Consejo de Administración
<b>PILAR II: ÓRGANO DE DIRECCIÓN</b>						
<b>Funciones y competencias</b>	Ser el medio de comunicación entre el órgano máximo y la Organización	Comunicar las resoluciones adoptadas por la Asamblea General, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia.	1-sep-22	30-nov-22	Secretaria Asamblea, Consejo de Administración	Consejo de Administración
	Establecer y supervisar el cumplimiento, de las medidas necesarias para el cumplimiento de las prácticas de Buen Gobierno implementadas	Recibir informes de la aplicación de las prácticas de Buen Gobierno	1-sep-22	30-nov-22	Comité del Buen Gobierno	
	Supervisar el cumplimiento de las normas del Código de ética y comportamiento adoptadas por la Organización	Incluir en Reglamento Interno Administrativo. En funciones del Consejo de Administración	1-sep-22	30-nov-22	Asesor Jurídico	
	Aprobar y revisar periódicamente el plan de subrogación de cargos críticos	Incluir en Reglamento Interno Administrativo. En funciones del Consejo de Administración de acuerdo al numeral 10.3.1 Resolución N. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019	1-sep-22	30-nov-22	Asesor Jurídico	
<b>Retribución del Órgano de Dirección</b>	Publicación de la política de retribución y retribución global del Órgano de Dirección	Reformar política de información y comunicación	1-sep-22	30-nov-22	Jefe de Marketing	Consejo de Administración
<b>Evaluación del Órgano de Dirección</b>	Autoevaluación anual del conjunto e individual del Órgano de Dirección	Realizar autoevaluación individual del Consejo de Administración	1-sep-22	30-nov-22	Presidente Consejo de Administración,	
<b>Reuniones del Órgano de Dirección</b>	Poner a disposición del Órgano de Dirección medios para realizar reuniones no presenciales	Elaborar el Manual y Reglamento de reuniones virtuales	1-sep-22	30-nov-22	Comité del Buen Gobierno	
	Convocar invitados a las reuniones	Incluir en Reglamento Interno Administrativo.	1-sep-22	30-nov-22	Asesor Jurídico	

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

**Tabla 24.1**

*Matriz de estrategia mejoramiento de Gobierno Cooperativo*

ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL GOBIERNO COOPERATIVO DE ACUERDO R.S. N. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019						
Pilares y Estándares	Ámbito de mejora - componentes	Área de mejora / Actividades a realizar	Fecha de inicio	Fecha de culminación	Responsable	Supervisa
<b>PILAR III: GESTIÓN</b>						
Relacionamiento con Grupos de interés	Responsabilidad del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia, identificar los Grupos de Interés, sus expectativas y potencial de incidencia en la Organización, garantizar una relación sostenible a largo plazo con los Grupos de interés; y supervisar sus practicas	Definir una política de relacionamiento con grupos de interés y su supervisión	1-sep-22	30-nov-22	Gerencia General - Coordinador Responsabilidad Social	Consejo de Administración
Compromiso con los clientes y la Inclusión Financiera	Lineamientos para la solución de reclamos	Actualizar el Manual de Quejas y Reclamos	1-sep-22	30-nov-22	Jefe de Procesos. Jefe Operativo	
Trato responsable del Personal	Política interna de recursos humanos	Reformar Manual de Talento Humano conforme las Resolución N. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019	1-sep-22	30-nov-22	Jefe de Talento Humano	
	Procedimiento para monitoreo de la satisfacción del personal (clima laboral)	Incorporar en Manual de Talento Humano, Realizar medición de clima laboral	1-sep-22	30-nov-22	Jefe de Talento Humano	
Plan de subrogación de cargos criticos	Implementación de un plan de subrogación de cargos criticos; Selección de candidatos que considera entre sus criterios la experiencia e idoneidad profesional	Elaborar el plan de plan de subrogación de cargos criticos	1-sep-22	30-nov-22	Jefe de Talento Humano	
Evaluación del desempeño	Evaluación anual del desempeño de Alta Gerencia	Incorporar en Manual de Talento Humano, realizar la evaluación del desempeño a funcionarios de Alta Gerencia.	1-sep-22	30-nov-22	Jefe de Talento Humano	

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha

**Tabla 24.2**

*Matriz de estrategia mejoramiento de Gobierno Cooperativo*

ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL GOBIERNO COOPERATIVO DE ACUERDO R.S. N. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019						
Pilares y Estándares	Ámbito de mejora - componentes	Área de mejora / Actividades a realizar	Fecha de inicio	Fecha de culminación	Responsable	Supervisa
<b>PILAR IV: CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN DE RIESGOS</b>						
<b>Sistema de control</b>	Mecanismos y procedimientos específicos para la prevención de actividades delictivas	Actualizar el Manual de Control Interno, incluir mecanismos y procedimientos específicos para la prevención de actividades delictivas (fraudes)	1-sep-22	30-nov-22	Auditor Interno	Consejo de Administración
<b>Comité de Auditoría (Consejo de Vigilancia)</b>	Supervisar el cumplimiento de la Normativa Externa e interna de la Organización, en especial el cumplimiento del código de ética y la eficacia del sistema de denuncias	Incluir en Reglamento Interno Administrativo. Otras atribuciones del Consejo de Vigilancia	1-sep-22	30-nov-22	Asesor Jurídico	Consejo de Administración
	Monitorear el cumplimiento del código de ética y la eficacia del sistema de denuncias anónimas de la Organización					
<b>Auditoría Externa</b>	Proceso definido para la selección, retribución y sustitución del auditor externo.	Establecer proceso para la selección, retribución y sustitución del Auditor Externo. Términos de referencia. Calificación de propuestas	1-sep-22	30-nov-22	Auditor Interno	Consejo de Vigilancia
	Revelación de otros servicios distintos a la auditoría por parte del auditor externo	Incluir en Contrato de Auditoría Externa	1-nov-22	30-nov-22	Auditor Interno	Consejo de Vigilancia
<b>Gestión de Riesgos de Crédito</b>	2. Existen metodologías de identificación y medición de riesgo de crédito.	Incluir en el Manual de Administración Integral de riesgos, las metodologías de matriz de transición, Cosechas, Evolución de indicadores de mora	1-sep-22	30-nov-22	Jefe de Riesgos	Consejo de Administración
<b>Gestión de Riesgos de Liquidez</b>	2. Existen metodologías de identificación y medición de riesgo de liquidez.	Incluir en el Manual de Administración Integral de riesgos, las brechas de liquidez	1-sep-22	30-nov-19	Jefe de Riesgos	Consejo de Administración
	7. El Comité de Activos y Pasivos realiza el seguimiento al cumplimiento de los límites relacionadas a la liquidez, tasas de interés y tipo de cambio.	Incluir en funciones del Comité de Activos y Pasivos	1-sep-22	30-nov-22	Jefe Financiero	Consejo de Administración
<b>Gestión de Riesgos de Mercado</b>	2. Existen metodologías de identificación y medición del riesgo de mercado.	Incluir en el Manual de Administración Integral de riesgos, las metodologías de medición de riesgo de mercado.	1-sep-22	30-nov-22	Jefe de Riesgos	Consejo de Administración
<b>Gestión de Riesgo Operativo</b>	1. La Organización cuenta con Políticas y Normativa Interna para la gestión del riesgo operativo actualizada.	Elaborar el Manual de administración de riesgo operativo, de acuerdo a resolución SEPS. 279	1-sep-22	30-nov-22	Jefe de Riesgos	Consejo de Administración
	2. Cuenta con manual de procesos que establezca: metodología de levantamiento de procesos, controles y responsables	Elaborar Manual de procesos, de acuerdo a resolución SEPS 279	1-sep-22	30-nov-22	Jefe de Riesgos	Consejo de Administración
	3. Existe un procesos de monitoreo para el riesgo de operativo.	Elaborar el Manual de administración de riesgo operativo.	1-sep-22	30-nov-22	Jefe de Riesgos	Consejo de Administración
	4. Existen procesos y procedimientos para la implementación y desarrollo de plan de continuidad del negocio.	Elaborar Plan de Continuidad del Negocio	1-sep-22	30-nov-22	Jefe de Riesgos	Consejo de Administración
<b>Plan de Viabilidad</b>	Determinar los indicadores cuantitativos, cualitativos de la situación económica financiera y acciones a implementar en situaciones de inviabilidad.	Elaborar Plan de Viabilidad de acuerdo a los siguientes medidas: a) Reducir su perfil de riesgo b) Adoptar medidas de capitalización c) Analizar y modificar su estrategia y estructura. d) Negociar activos y pasivos e) Analizar posibles fusiones con otras entidades.	1-sep-22	30-nov-22	Jefe Financiero	Consejo de Administración

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha

**Tabla 24.3**

*Matriz de estrategia mejoramiento de Gobierno Cooperativo*

ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL GOBIERNO COOPERATIVO DE ACUERDO R.S. N. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019						
Pilares y Estándares	Ámbito de mejora - componentes	Área de mejora / Actividades a realizar	Fecha de inicio	Fecha de culminación	Responsable	Supervisa
<b>PILAR V: ÉTICA Y CONFLICTO DE INTERÉS</b>						
<b>Código de Ética y Comportamiento</b>	Contar con un código de ética vinculante a todos sus miembros y que regule la ética y conflicto de interés en la Organización, aprobación de los valores y principios éticos; así como, los principios relacionados a la prevención de lavado de activos, manejo de la información, responsabilidad social y con el medio ambiente	Realizar reformas al Código de Ética y Comportamiento. Conformar el Comité de Ética y Comportamiento.	1-sep-22	30-nov-22	Jefe de Talento Humano, Jefe de Procesos	Consejo de Administración
	Obligación del Órgano de Dirección de supervisar el cumplimiento del código de ética y comportsamiento	Conformar el Comité de Ética y Comportamiento, para que presente informes a Consejo de Administración	1-dic-22	31-dic-22	Presidente del Comité de Ética	Consejo de Administración
<b>Conflicto de interés</b>	Administrar y conflictos de intereses que surjan al interior de la organización ; supervisión del cumplimiento de política de conflicto de interés,	Incluir en reformas al Código de Ética y Comportamiento /crear la Comisión Especial de Resolución de conflictos (Disposición Quinta de Resolución N. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019)	1-sep-22	30-nov-22	Jefe de Talento Humano, Jefe de Procesos	Consejo de Administración
<b>PILAR VI: TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN</b>						
<b>Canales de denuncia</b>	Establecer un responsable independiente para recibir y gestionar las denuncias	Incluir procedimiento en Reglamento Interno Administrativo	1-sep-22	30-nov-22	Asesor Jurídico - Consejo de Vigilancia	Consejo de Administración
<b>Política de información y comunicación</b>	Definición de responsable de atender las solicitudes de información de sus Grupos de Interés	Elaborar la política de información y comunicación. Publicar en la página Web. Información establecida en el Código Orgánico Monetario y Financiero. Art. 245 Informción a los socios. Art. 246 Información al usuario financiero.	1-sep-22	30-nov-22	Jefe de Marketing. Jefe Financiero, Respsnale de Riesgos, OSI	Consejo de Administración
	Pautas para el manejo de información confidencial o reservada					
	Medios y procedimientos para la difusión diferenciada de información a los Grupos de Interés					
<b>Información de acceso público</b>	Revelación de la información referente a Constitución, Objetivos, Misión, Visió, Valores Institucionales, Estructura Organizacional y Funcional, Reglamentos Manuales , Memorias Técnicas, Informe de Gestión-Social, Informe de factores de riesgos e indicadores de rendimiento	Definir la política de información y comunicación. Publicación en la página WEB. (Rediseño)	1-sep-22	30-nov-22	Jefe de Marketing. Jefe Financiero, Respsnale de Riesgos, OSI	Consejo de Administración

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha

**Tabla 25**

*Estrategia de monitoreo al rendimiento económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda. a partir del C.M.I.*

ETAPA DEL MONITOREO	METAS DESDE LA PERSPECTIVA ECONÓMICA Y FINANCIERA SEGÚN EL C.M.I.	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN
<b>PLANIFICACIÓN;</b> Establecimiento de metas de acuerdo a los principios y valores de la Cooperativa.	<b>ROE:</b> incrementar el indicador en 0.50%	1. Incrementar el número de socios o clientes de la Cooperativa. 2. Diminuir los costos administrativos.	Asamblea General; Consejo de Administración	Desde el 1/1/2023
	<b>ROA:</b> incrementar el indicador en 1%	Diminuir el nivel de los pasivos e incrementar los ingresos operacionales		
	<b>Morosidad de la cartera total:</b> disminuir la morosidad en 0.12%, evitar que el indicador incremente.	Gestionar de mejor manera la recuperación de cartera a través de un correcto seguimiento en los créditos otorgados.		
	<b>Liquidez:</b> mantener los niveles con tendencia al incremento del indicador	Mantener los niveles con tendencia al incremento.		
	<b>Eficiencia:</b> mantener el nivel de eficiencia operativa, con tendencia a la baja a modo de optimizar los recursos disponibles en la Cooperativa.	Optimizar los recursos empleados para el normal funcionamiento de la Cooperativa.		
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Evaluación de funciones de acuerdo a las metas.	Establecimiento de metas mensuales en cada área de la Cooperativa.	Consejo de Administración	Desde el 01/08/2022
<b>DIRECCIÓN</b>	Retroalimentación y liderazgo.	Comunicación oportuna de las estrategias y plan de acción.	Consejo de Administración	Desde el 01/08/2022
<b>CONTROL</b>	Monitoreo del desempeño económico y financiero con frecuencia mensual	Aplicación de indicadores financieros	Consejo de Administración; Consejo de Vigilancia	Desde el 01/08/2022
	Supervisión de cumplimiento de objetivos con frecuencia mensual	Aplicación de indicadores de eficiencia y eficacia		

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda. & Class International Rating Calificadora de Riesgos S.A.

**Elaborado por:** Lcda. Elvia Pacha.

## **Validación Teórica.**

Con la validación de la propuesta, se da cumplimiento al objetivo 3, que es: Validar el diseño de la estrategia de monitoreo económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda.

Con la finalidad de validar la propuesta, se procedió con la consulta respectiva a dos especialistas. El primer especialista es el señor, Juan Manuel Andagana Gualo, Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, tiene, además, un posgrado Especialización en Administración de Microfinanzas y un Diplomado en Auditoría Interna en Administración de micro-finanzas, su experiencia, está asociada a la gerencia de cooperativas y tiene amplio conocimiento en la educación (Ver Anexo 3).

En la validación realizada sobre esta investigación hacia los conocimientos teóricos, experiencias en el trabajo profesional relacionadas a la propuesta marca como alto, y en referencias similares de otros contextos marca como medio, en sus observaciones establece que la información y conocimiento teórico y científico es aplicable en la realidad de las cooperativas (ver Anexo 4).

En la valoración de la propuesta, el especialista ubica como muy aceptable, la estructura, ubica que existe calidad de la redacción considerando el lenguaje sencillo, además que existe pertinencia del contenido, así mismo establece que, es bastante aceptable la coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados, así como establece que la transferibilidad a otro contexto es posible, como observaciones establece que, la estrategia propuesta, es clara, pertinente y factible de ser aplicada en la Institución, permite su aplicabilidad para los años posteriores (ver Anexo 4).

El segundo especialista es el señor, Geovanny Gregorio Sailema Masaquiza, Auditor Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi" Ltda., es Magister en Contabilidad y Auditoría Mención en Riesgos Operativos y Financiero

y tiene amplio conocimiento en Finanzas, sistemas financieros, económicos, entre otros (ver Anexo 5).

En la validación realizada sobre esta investigación hacia los conocimientos teóricos, referencias similares de otros contextos marca como medio marca como alto, y en experiencias en el trabajo profesional relacionadas a la propuesta marca como medio, en sus observaciones establece que el documento es pertinente con la realidad actual. (ver Anexo 6).

En la valoración de la propuesta, el especialista ubica como muy aceptable, la estructura, ubica que existe pertinencia del contenido, coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados y la transferibilidad a otro contexto es posible, así mismo establece que, es bastante aceptable la claridad de la redacción considerando el lenguaje sencillo, como observaciones establece que, la propuesta presentada a la institución cumple con la estructura, siendo esta aplicable para la obtención de resultados (ver Anexo 6)



## CONCLUSIONES

- Por medio del estudio, se fundamentó que los valores cooperativos están en la gestión del Gobierno Cooperativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda siendo estos, elementos distintivos de la cooperativa que sirve para poner en práctica los valores cooperativos por lo tanto, toda persona que desee utilizar los servicios y acepte sus responsabilidades como socios, puede ser parte de la cooperativa; la cooperativa es una organización autónoma democráticas y solidaria de ayuda mutua, los socios con su aportaciones mensuales contribuyen al capital recibiendo sus remanentes al final del ejercicio; está controlada por sus socios y directivos elegidos en la asamblea general de representantes; brindan educación y entrenamiento a sus socios, dirigentes y colaboradoras para que contribuyan con el desarrollo y crecimiento; trabaja de manera conjunta para servir eficientemente a sus socios; y, así fortalece la organización; por su naturaleza de convicción se proyecta a la comunidad para lograr su desarrollo sostenible.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. ha mantenido una importante tendencia de crecimiento en el período de análisis dic/2016 – sept/2020, lo cual le ha permitido ingresar el segmento 1 del SFPS. El crecimiento de los activos pasó de \$113.465.111,88 en el año 2019 a \$132.399.326,55 al 2020; en términos porcentuales se obtuvo un crecimiento del 16.69% a pesar de estar atravesando la pandemia por COVID-19. Entre las cuentas que presentaron mayor crecimiento en el año 2020 se encuentra: las cuentas por cobrar con un 21.01% en la relación al año 2019; igualmente, los fondos disponibles aumentaron en el 2020 un 93.60% en comparación al 2019. En el caso del rendimiento sobre el capital se puede observar que en el año 2019 representaba el 9.9% y en el 2020 el 2.7%, existe una disminución de 7.2 puntos. En cuanto al nivel de liquidez, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. en el año 2019 presenta una cobertura de 18.25%, es decir, que por cada dólar que tiene captado a corto plazo, cuenta con 18 centavos para hacer frente, mientras

que en el año 2020 es de 28.76% cuenta con 28 centavos, incrementó el nivel de liquidez.

- Fortalecer la gestión del Gobierno Cooperativo a través de la implementación de estrategias de mejoramiento con actividades concretas en los pilares de: Condiciones Generales, Dirección, Gestión, Cumplimiento y Gestión de Riesgos; Ética y Conflicto de Interés; Transparencia y Comunicación; y, estrategias para el monitoreo del rendimiento económico con etapas como: la Planificación, Organización; Dirección y Control; como herramienta de gestión económica y financiera que permitirá a la institución dar un direccionamiento al cumplimiento de los objetivos institucionales, empleando un cuadro de mando integral; esto por cuanto el órgano de gobierno es la instancia que influye directamente en el crecimiento económico, por medio de normas y principios para el funcionamiento y de esta manera mejoren sus indicadores de rentabilidad.

## RECOMENDACIONES

- Que la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., implemente la herramienta de gestión económica y financiera propuesto en el presente trabajo investigativo, lo cual permitirá a la institución dar un direccionamiento al cumplimiento de los objetivos institucionales, enfocados en cuatro categorías: financiera, conocimiento del cliente, procesos internos, formación, y crecimiento; que en resumen involucra a todos los stakeholders de la institución.
- Fomentar en la comunidad organizacional los principios y valores por medio de una comunicación efectiva interdepartamental, asociados para crear confianza para lograr mayor inversión de terceros.
- Diseñar estrategias de comunicación efectiva para que los socios tengan mayor participación democrática y toma de decisiones a nivel ejecutivo, que les permita diseñar los indicadores de gestión para cada uno de los departamentos, en base a los niveles jerárquicos y períodos de los objetivos establecidos en la planificación estratégica, para así medir el grado de eficiencia eficacia y calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda.
- Ejecutar el plan de monitoreo para la toma de decisiones considerando parámetros y lineamientos que ayude a elegir la mejor alternativa en beneficio del mejoramiento continuo de la Cooperativa.
- Para realizar el monitoreo al rendimiento económico, es necesario que la cooperativa, proceda a ser comparaciones entre los resultados económicos obtenidos y los medios que ha utilizado para alcanzarlos, lo que le permitirá seleccionar alternativas o juzgar de forma acertada la eficiencia de las acciones realizadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aparicio Aurora, Wilson Palacios, Ana Martínez . (2013). La Encuesta . *Metodos de la investigación avanzada* , 4.
- Bayas Barbara & Noriega Morales . (2019). Cooperativismo y Desarrollo Sostenible en el Ecuador . *Ciencia Digital Vol. 3. n.32* , 154. Obtenido de <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i3.2.725>.
- ACI. (05 de 07 de 2021). <https://www.aciamericas.coop/Que-es-la-Alianza-Cooperativa-Internacional>. Obtenido de <https://www.aciamericas.coop/Que-es-la-Alianza-Cooperativa-Internacional>: <https://www.aciamericas.coop/Que-es-la-Alianza-Cooperativa-Internacional>
- Acuña, P. (2012). La gestión de los Stakeholders análisis de los diferentes modelos. *Encuentro Regional Zona Sur Adenag*, 18, 19 , 20.
- Aldas Alcarcon, A. (2019). Cooperativismo : desarrollo y Organziacion histórica. *Viculos -Universidad de las Fuerzas Armadas*, 15, 16, 17 , 20.
- Alonso, N. C. (2014). Serie de Estudios Sobre Economía Popular y Solidaria. *Estudios sobre Economía Popular y Solidaria*, 87.
- Altamirano Analuisa, Bautista Toapan, Tisalema Borja . (2019). Gobierno Cooperativo e Inovación Social en la Economía Social y Solidaria . *Episteme , Revista Digitald e Ciencia y Tecnología e Inovación* , 32.
- Andagana, J. M. (8 de 06 de 2020). Magister. (E. Pacha, Entrevistador)
- Arias Morales, P. G. (01 de Diciembre de 2021). N. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019. N. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019. Quito , Pichincha , Ecuador .
- Arias-Gómez J, Villasís-Keever MÁ. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio . *Revista Alergia, Mexico RAM*, 202.
- Arias-Morales, P. (01 de Dic de 2021). RESOLUCION N. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019. RESOLUCION N. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019. Quito, Pichincha, Sierra.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador.
- Aucanshala, L. (2022). *Informe de Evaluación Presupuestaria* . Ambato : COAC Kullki Wasi .

- Botana, M. (2018). NOTAS SOBRE LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ÁMBITO DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS. *COOPERATIVISMO E ECONOMÍA SOCIAL*, 90.
- Buitrago Katherine, Betancourt María . (2013). El gobierno corporativo como pilar fundamental para sostenibilidad de la economía. *Gestión & Desarrollo*, 10 (1), pp. 195-205., 2.
- Campos, F. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Universidad de Santiago de Compostela*, 17.
- Castro, S., B. M., & Báez-Díaz, A. (2009). Prácticas de gobierno corporativo en América Latina Academia. *Revista Latinoamericana de Administración. Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 26-40. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/716/71612112003.pdf>
- Coop, G. (19 de 07 de 2021). <https://www.gestarcoop.com/novedades/noticias/34-mundo-cooperativo/297-el-cooperativismo-en-america-latina.html>. Obtenido de <https://www.gestarcoop.com/novedades/noticias/34-mundo-cooperativo/297-el-cooperativismo-en-america-latina.html>: <https://www.gestarcoop.com/novedades/noticias/34-mundo-cooperativo/297-el-cooperativismo-en-america-latina.html>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, L. (2019). Plan estratégico Institucional 2020-2023. *Plan estratégico Institucional 2020-2023*, 4.
- Coraggio José, L. (2013). La presencia de la Economía Social y Solidaria (ESS) y su institucionalización en América Latina. *UNRISD, Working Paper 2013*, 14,15.
- COSUDE. (2018). Gobernanza de la Inclusión Financiera y Digital . *Gobernanza de la Inclusión Financiera Kullki Wasi* , 1,2.
- Da Ros, G. (2007). El movimiento cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*,, 252.
- Económico, O. p. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo* . España: OECD PUBLISHING, 2 RUE ANDRÉS -PASCAL.
- Fidias & Arias. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme Sexta Edición.

- Finanzas, M. (13 de junio de 2020). <http://wiki-finanzas.com/index.php?seccion=Contenido&id=2012C0420>. Obtenido de <http://wiki-finanzas.com/index.php?seccion=Contenido&id=2012C0420>: <http://wiki-finanzas.com/index.php?seccion=Contenido&id=2012C0420>
- Glmar, J. (2018). Características de la investigación documental. 5. Recuperado el 2021
- González, A. (2018). Organigrama estructural. Obtenido de Organigrama estructural:. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/organigrama-estructural.html>.
- González-del-Foyo, M. E., Núñez-Naranjo, A. F., Basantes-Avalos, R. A., Basantes-Avalos, J. L., & Bonilla-Torres, E. M. (2016). La asociatividad y su incidencia en la economía familiar. *Anuario Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales*, 8, 34–47. Recuperado a partir de <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/1911>
- Guerra Pablo, Jácome Hugo, Páez José. (2014). Serie de Estudios sobre Economía Popular y Solidaria -Contextos de la otra Economía. *ESTUDIOS SOBRE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA*, 90.
- Guerra, P. (2010). La Economía Solidaria en Latinoamérica. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 67.
- INFOCOOP. (5 de 07 de 2021). <https://www.infocoop.go.cr/historia-coperativismo-mundial>. Obtenido de <https://www.infocoop.go.cr/historia-coperativismo-mundial>: <https://www.infocoop.go.cr/historia-coperativismo-mundial>
- LOEPS, 1. (2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria . *Registro Oficial* , 12,13,14.
- Lopez Romo, H. (1998). La metodología de encuesta. *Técnicas de la Investigación en Sociedad y Cultura*, 3.
- Martín, E. (2 de 06 de 2020). *El portal de la Economía Solidaria*. Obtenido de El portal de la Economía Solidaria: <https://www.economiasolidaria.org/biblioteca/la-economia-social-y-solidaria-una-economia-para-las-personas>

- Martinez, C. (2019). Antecedentes y surgimiento del gobierno corporativo. *Empresas, Finzas, Obligaciones Fiscales*, 3.
- Mera-Bastidas, M., Terán-López, A., Barrera-Ojeda, D., Gomajoa, H., & Rojas-Navarro, J. (2019). Importancia de los enfoques cooperativos en el desarrollo empresarial de algunas compañías hispanoamericanas exitosas. *Escuela de Administración de negocios*, 169-184. Obtenido de <https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2300>
- Ministerio de Coordinación de la Producción, E. y. (2010). Agenda para la transformación productiva . *Por Ecuador positivo, inclusivo y potencial*, 119.
- Muñoz, C. O. (2019). Buen Gobierno Corporativo igual competitividad. *Buen Gobierno Corporativo igual competitividad*, 8 y 9.
- Observatorio Feria Libre. (2013). *Características económicas y sociales de ferias libres de Chile: Encuesta nacional de ferias libres*. Observatorio Feria Libre.
- OCDE. (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. *OCDE, Mejore sus políticas para una vida mejor* , 13.
- Pérez, D. (2015). Aplicación de buen gobierno corporativo en las cooperativas de. *Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador*. Quito, Pichincha, Sireira.
- Pita Fernández, S., Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Investigación: Investigación cuantitativa y cualitativa* , 1.
- Plan Nacional de Desarrollo* . (2021-2025). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/526804906/Plan-nacional-de-desarrollo-2021-2025>
- Puentes Payatos, R. (2009). El buen GObierno Corporativo en las Sociedadees cooperativistas. *El buen GObierno Corporativo en las Sociedadees cooperativistas*, 124.
- Reguant,M.,Martínez -Olmo, F. (2014). Operacionalización de conceptos/variables. *Dipópsit Digital de la UB. Barcelona España* , 3,4.
- Rojas Grell Joan Betran Codina. (31 de 05 de 2022). *PLAN DE VIABILIDAD: GUIA PRÁCTICA PARA SU ELABORACIÓN Y NEGOCIACIÓN* .

Obtenido de

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PaJVC\\_iFZzEC&oi=fnd&pg=PA11&dq=plan+de+viabilidad+casos+pr%C3%A1cticos&ots=Ykts2sItSh&sig=3XAmqAGyISdrk4g2ajpL9z\\_rai0#v=onepage&q=plan%20de%20viabilidad%20casos%20pr%C3%A1cticos&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PaJVC_iFZzEC&oi=fnd&pg=PA11&dq=plan+de+viabilidad+casos+pr%C3%A1cticos&ots=Ykts2sItSh&sig=3XAmqAGyISdrk4g2ajpL9z_rai0#v=onepage&q=plan%20de%20viabilidad%20casos%20pr%C3%A1cticos&f=false):

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PaJVC\\_iFZzEC&oi=fnd&pg=PA11&dq=plan+de+viabilidad+casos+pr%C3%A1cticos&ots=Ykts2sItSh&sig=3XAmqAGyISdrk4g2ajpL9z\\_rai0#v=onepage&q=plan%20de%20viabilidad%20casos%20pr%C3%A1cticos&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PaJVC_iFZzEC&oi=fnd&pg=PA11&dq=plan+de+viabilidad+casos+pr%C3%A1cticos&ots=Ykts2sItSh&sig=3XAmqAGyISdrk4g2ajpL9z_rai0#v=onepage&q=plan%20de%20viabilidad%20casos%20pr%C3%A1cticos&f=false)

Romero Velásquez, M. (2019). El Gobierno Corporativo y su incidencia en el riesgo de crédito en cooperativa de ahorro y crédito del segmento tres de la provincia de Azuay, Ecuador. *El Gobierno Corporativo y su incidencia en el riesgo de crédito en cooperativa de ahorro y crédito del segmento tres de la provincia de Azuay, Ecuador*, 3.

Sánchez Pachón, A. L. (2019). BUEN GOBIERNO Y SOCIEDADS COOPERATIVISTAS DISPOSICIONES Y RECOMENDACIONES. *BUEN GOBIERNO Y SOCIEDADS COOPERATIVISTAS DISPOSICIONES Y RECOMENDACIONES*, 9, 10, 11.

Santiago Castro, Marisela; Brown, Cynthia J.; Báez-Díaz, Aníbal. (2009). Practicas del Gobierno Corporativo en América Latina. *ACADEMIA, REVISTA LATINOAMERICANA DE ADMINISTRACIÓN*, 43, 2009, 28.

Secretaría Nacional de Planificación de Ecuador. (2019). *Decreto 732*.

Senplades, 2. (2017). Plan toda una vida . *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*, 79.

SEPS. (2018). Un modelo viable de desarrollo económico documento de trabajo . *VII Jornadas de Supervisión de la Economía Popular y Solidaria*, 15.

SEPS. (03 de 06 de 2020). <https://www.seps.gob.ec/noticia-medio?cooperativas-como-funcionan-y-los-tipos>. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/noticia-medio?cooperativas-como-funcionan-y-los-tipos>:

<https://www.seps.gob.ec/noticia-medio?cooperativas-como-funcionan-y-los-tipos>



- Serna Gómez, Humberto; Rubio-Rodríguez, Gustavo Adolfo. (2016). La gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 11.
- Simón Cueva Armijos, Hernán Ramos Benalcazar, Narcisa Granja Maya. (2012). *Inclusión Financiera aproximaciones teóricas y prácticas*. Quito : Banco Central del Ecuador (BCE).
- Torres Grimaldo , J. A. (2019). Importancia del Gobierno Corporativo en las Sociedades de financieras populares en la ciudad de México. *Cuadernos de Contabilidad Universidad Autónoma de Tamaulipas de México*, 8.
- Villalba-Eguiluz, U., González-Jamett, C., & Sahakian, M. (2020). Complementariedades entre economía social y solidaria y economía circular: Estudios de caso en el País Vasco y Suiza Occidental. *Cuadernos de Trabajo Hegoa*, 1-66. Obtenido de <https://ojs.ehu.eus/index.php/hegoa/article/view/22362>
- Del Rosario Alvarado,W., Sempertegui L., (2019). “Diseño organizacional para una empresa automotriz AS”. *Observatorio de la Economía Latinoamericana* , 2.

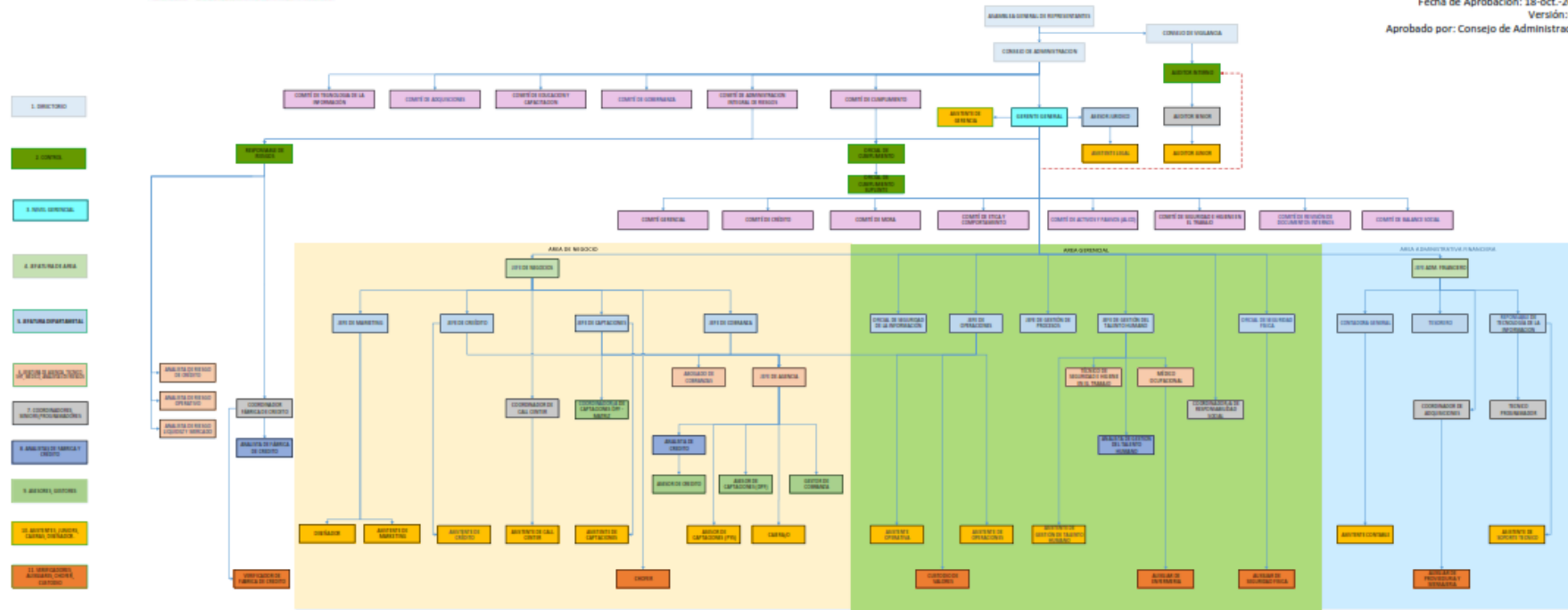
# ANEXO

## Anexo 1: Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda



### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

CÓDIGO:GTH-ANX-004  
 Fecha de elaboración:21-mar-2019  
 Fecha de Aprobación: 18-oct-2019  
 Versión:002  
 Aprobado por: Consejo de Administración



*[Signature]*  
 Taped [Name]  
 Presidente  
 Consejo de Administración

*[Signature]*  
 Secretario  
 Consejo de Administración

**Anexo 2: Encuesta/Cuestionario:** Matriz de preguntas efectuada a los miembros del Consejo de Administración. Vigilancia, Gerente Jefes Departamentales y Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Kullki Wasi Ltda

MATRIZ CONSOLIDADA DE RESULTADO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA, GERENTE GENERAL, JEFES DEPARTAMENTALES Y SOCIOS														
VARIABLES	CATEGORIAS	CUESTIONARIO	RESULTADOS				TOTAL	RESULTADOS EN %						
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo		Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL EN %	
A R I A B L E	GESTION	¿El Gobierno Cooperativo ha mejorado su gestión de acuerdo a las normas que le regulan?	0	0	0	6	7	13	0,00	0,00	0,00	46,15	53,85	100
		¿En los últimos 12 meses del año ha mejorado los procesos de transparencia actual y actualización?	0	0	1	5	7	13	0,00	0,00	7,69	38,46	53,85	100
		¿Las funciones actuales que dispone usted tienen pertinencia, se aplica totalmente de acuerdo a la normativa interna vigente?	0	1	0	4	8	13	0,00	7,69	0,00	30,77	61,54	100
	TRANSPARENCIA DE INFORMACIÓN	¿En los últimos 12 meses todas las dependencias o áreas de la institución han trabajado de manera eficaz?	0	0	1	4	3	7	0,00	0,00	14,29	57,14	28,57	100
		¿Su área de trabajo cumplió con el 100% de los indicadores de gestión establecidos en la planificación del año 2020?	0	0	1	4	1	6	0,00	0,00	16,67	66,67	16,67	100
		¿Los consejos cumplieron con el 100% de los indicadores de gestión establecidos en la planificación anual 2020?	0	1	2	5	5	13	0,00	7,69	15,38	38,46	38,46	100
	MODELO DE GOBIERNO	¿Las políticas de trato responsable al cliente, incluyendo aspectos de prevención de sobretendimiento, trato justo, transparencia y solución de reclamos son eficientes?	0	0	2	9	2	13	0,00	0,00	15,38	69,23	15,38	100
		¿En los últimos 12 meses la cooperativa ha cumplido a cabalidad con las disposiciones exigidas por el ente de control?	0	0	1	6	6	13	0,00	0,00	7,69	46,15	46,15	100
		¿El reglamento de selección de auditores garantiza la participación y transparencia en los procesos de selección?	1	0	1	1	1	3	0,00	0,00	33,33	33,33	33,33	100
	CONTROL	¿Las medidas de control establecidas para llevar a cabo el monitoreo efectivo son eficientes y no ameritan actualización?	0	0	0	6	6	6	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	100
		¿En los últimos 12 meses se ha aplicado al menos 2 evaluaciones por parte de los Consejos de Administración y Vigilancia?	0	0	0	5	1	6	0,00	0,00	0,00	83,33	16,67	100
		¿La cooperativa es una organización voluntaria, abierta a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de la membresía, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa?	1	4	9	1	1	16	6,25	25,00	56,25	6,25	6,25	100
I N D E F E N D I E N T E	PRINCIPIOS COOPERATIVOS	¿La Cooperativa dispone de productos financieros que permitan fortalecer la economía del sector vulnerable en especial de las mujeres, discapacidad y jóvenes?	0	1	2	8	2	13	0,00	7,69	15,38	61,54	15,38	100
		¿La asistencia de representantes a la asamblea general supera el 75%; con relación a los convocados?	0	0	1	4	8	13	0,00	0,00	7,69	30,77	61,54	100
		¿Usted participa activamente en el establecimiento de las políticas y toma de decisiones en la cooperativa?	1	4	7	2	2	16	6,25	25,00	43,75	12,50	12,50	100
	¿Los socios aceptan favorablemente las políticas para el manejo de los certificados de aportación y utilidades?	0	0	1	7	5	13	0,00	0,00	7,69	53,85	38,46	100	
	¿La cooperativa es una entidad financiera autónoma de ayuda mutua, controlado por sus socios?	1	2	0	7	3	13	7,69	15,38	0,00	53,85	23,08	100	
	¿La cooperativa sí ha cumplido en su totalidad con el plan de capacitación propuesto para los miembros de los Consejos, representantes, miembros del comité y socios?	0	0	2	5	6	13	0,00	0,00	15,38	38,46	46,15	100	
	¿Las políticas de trato responsable al cliente, incluyendo aspectos de prevención de sobretendimiento, trato justo, transparencia y solución de reclamos son eficientes?	0	0	1	1	1	3	0,00	0,00	33,33	33,33	33,33	100	
	¿El Gobierno Cooperativo desarrolla actividades con la participación de los socios?	4	3	7	2	1	17	23,53	17,63	41,18	11,76	5,88	100	
	¿La cooperativa brinda servicios de crediticios de manera ágil y oportuna?	1	4	9	1	3	18	5,56	22,22	50,00	5,56	16,67	100	
	¿La cooperativa cuenta con mecanismos de comunicación eficientes y claros, garantizando que los socios y clientes internos -externos reciban la comunicación de manera adecuada y oportuna?	1	0	1	6	5	13	7,69	0,00	7,69	46,15	38,46	100	
	¿En los últimos 12 meses la cooperativa ha recibido fondos procedentes de otras cooperativas de ahorro y crédito o clientes?	0	1	1	7	4	13	0,00	7,69	7,69	53,85	30,77	100	
	¿En los últimos 12 meses la cooperativa ha comprendido proyectos sociales dirigidos a la comunidad y protección del medio ambiente?	0	1	4	4	4	13	0,00	7,69	30,77	30,77	30,77	100	
D E F I N I E N T E	RENDIMIENTO	¿El rendimiento generado en el año 2020 por la colocación de créditos ha sido alto?	0	0	4	4	7	15	0,00	0,00	26,67	26,67	46,67	100
		¿En los últimos 12 meses la cooperativa ha implementado estrategias que minimizan los riesgos financieros?	0	1	1	4	7	13	0,00	7,69	7,69	30,77	53,85	100
	RIESGO	¿En los últimos 12 meses la provisión de créditos de la cooperativa se mantiene en niveles altos?	0	1	1	5	6	13	0,00	7,69	7,69	38,46	46,15	100
		¿Las políticas de colocación y recuperación son conocidas y aplicadas satisfactoriamente?	0	0	0	5	3	8	0,00	0,00	0,00	62,50	37,50	100
	PROVISIÓN	¿En los últimos 12 meses la cooperativa ha contado con recursos suficientes para atender las exigencias de los socios a un corto, mediano y largo plazo?	0	1	0	5	7	13	0,00	7,69	0,00	38,46	53,85	100
		¿En los últimos 12 meses el crecimiento de la cooperativa fue importante y sostenible?	0	1	1	5	6	13	0,00	7,69	7,69	38,46	46,15	100
	LIQUIDEZ	¿El análisis de sostenibilidad que ejecuta la institución permite conocer la realidad crítica de la cooperativa?	0	0	1	4	8	13	0,00	0,00	7,69	30,77	61,54	100
		¿En los últimos 12 meses la gestión del gobierno cooperativo ha demostrado estar acorde a los desafíos de crisis social y económica actual?	0	1	0	9	3	13	0,00	7,69	0,00	69,23	23,08	100
	EFICIENCIA													

## Anexo 3: Hoja de Vida Especialista 1

[Escriba aquí]

### CURRICULUM VITAE



#### 1. DATOS PERSONALES

- NOMBRES Y APELLIDOS : Juan Manuel Andagana Gualo
- FECHA DE NACIMIENTO : Marzo 30 de 1967
- LUGAR DE NACIMIENTO : Juan B. Vela - Chibuleo
- EDAD : 53 años
- ESTADO CIVIL : Casado
- CEDULA DE IDENTIDAD : 180207857-4
- DIRECCIÓN DOMICILIARIA : Via a Guaranda km12 Chibuleo  
San Alfonso – Ambato ' Ecuador
- TELEFONO : 033731100 – 032 483097 -  
0993936256
- DIRECCIÓN ELECTRONICA: [jandagana@hotmail.com](mailto:jandagana@hotmail.com)  
[jandagana123@gmail.com](mailto:jandagana123@gmail.com)

#### 2. FORMACIÓN ACADÉMICA

##### **ESTUDIOS UNIVERSITARIOS :**

###### **Universidad Técnica Indoamérica:**

Maestría en administración de las organizaciones de la economía social y solidaria

###### **Universidad Politécnica Salesiana - Quito**

Lic. Comunicación Social

###### **Universidad Técnica Equinoccial**

Posgrado Especialización en Administración de Microfinanzas MICROFINANZAS

###### **Universidad Politécnica Salesiana de Quito**

Diplomado en Auditoria Interna en Administración de microfinanzas

##### **ESTUDIOS SECUNDARIOS :**

###### **Instituto Superior Bolívar - Ambato**

Bachiller en la especialidad de Comercio y Administración

## **Colegio Particular Intercultural Bilingüe "MACAC" Quito**

Bachiller "Técnico especialidad Ciencia y Cultura"

- Estudios primarios : Escuela Fiscal Mixto "José Elias Pinto"
- Estudios de idiomas: : Curso de Alemán en Alemania
- Conocimientos de Computación : Windows, Word, Excel, Internet, Power Point, Project, adobe Illustrator y premier

### **3. EXPERIENCIAS DE TRABAJO**

- Gerente de la Cooperativa de ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda durante 17 años ( 2003 a 2020)
- Gerente de Sumak Andes 2010 – 2012
- Gerente de Auto Wasi 2009 - 2012
- Presidente de la Cooperativa de ahorro y Crédito SAC-AIET Ltda., durante tres años consecutivos ( 1999 A 2003)
- Director – Profesor por nueve años en la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Tungurahua
- CHOFER : Profesional.
- Encuestador en el Centro de Planificación y Estudios Sociales SÉPALES.
- Encuestador de las entidades ejecutores en la Región Sierra Centro Con HEIFER y PRODEPINE
- Coordinador y comunicador en los actos culturales (debates, foros y conferencias).
- Síndico de la comunidad Chibuleo San Alfonso por 2 años
- Comunicador social en la Radio "Paz y Bien" por un año, con el programa "Voces de América" y radio centro con el programa la Minga un año

- Noticias por Ambavisión con el programa "JATARISHUN RUNACUNA"
- Filmación de Videos en eventos de 30 días realizados por PRODEPINE, en las fiestas de Inti Raymi
- Presidente de los estudiantes Universitarios de Tungurahua, por tres años consecutivos.
- Secretario de Movimiento Indígena de Tungurahua MIT – 2 años
- Secretario de Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de os Pueblos Indígenas – 2 años
- Tesorero de la Compañía de JAMPICKWASI Cía Ltda

#### **4. CURSOS REALIZADOS**

- Gestión de Instituciones Microfinancieras de desempeño social, CIF – OIT, Quito Ecuador, de 16 de septiembre a 12 de octubre del 2014,
- Desarrollo de habilidades Gerenciales en RFR 21 y 22 de febrero del 2014
- Gestion y Cumplimientos de metas 25 y 26 de Julio del 2014 Quito Ecuador
- De Alta Direccion de Instituciones Microfinanzas 07 de febrero a 20 de marzo de 2013 INCAE Business School,
- Pasantia Tecnica Internacional IDEPRO SEMBRAR SARTAWI PRORURAL BOLIVIA JULIO 2013
- Evaluacion de gestión de riesgo, 25 y 26 de septiembre del 2012 OIKOCREDIT
- Foro de analisis del decreto 1061, 02 de marzo del 2012
- Inter Americam Comunity Attairs United States
- Seguridad y salud en trabajo 30 de septiembre del 2011
- Foro regional de finanzas populares 8 y9 de septiembre del 2011
- Foro de análisis del marco normativo de la economía popular y solidario del sector cooperativo 17 de mayo del 2011

- Antimoney laundering y terrorism financing prevention and risk management abril 28 del 2011
- Estrategias de ventas mercadeo y servicios 5 de octubre del 2010
- Visita técnica a Movimiento cooperativa Italiano 19 de marzo del 2010
- Relaciones humanas y desarrollo personal 24 de agosto del 2010
- Escuela de habilidades gerenciales, liderazgo y negociación en instituciones de microfinanzas 20 y 21 de mayo del 2010
- Plan de acción institucional 2010
- Visita técnica cooperativa a Buenos Aires y Uruguay 31 agosto a 6 septiembre del 2009
- Taller de calificación social octubre del 2009
- Cooperativismo solidario 25 de mayo del 2009
- Gestión de talento humano por competencia . abril 27,28,29 del 2009
- Control Interno 2009 – septiembre 22 y 23
- Pasantía en: Costa Rica, 2004, Panamá 2006 y 2008, México 1992, Perú 2008, Argentina y Uruguay 2009, Italia Roma 2010.
- Seminario de Economía política 16 horas
- Administración de la empresa Cooperativa 16 horas
- Evaluación Financiera para Niveles Directivos de cooperativas
- Elementos para Implementar o mejorar un Programa de Microfinanzas
- Control Interno 16 horas
- Programa de Liderazgo basado en comunicación
- Curso de Planificación Estratégica 16 horas
- Calidad de atención al Cliente 16 horas
- Administración de cartera y Control de y Morosidad en instituciones de microfinanzas 16 horas
- IV Foro Ecuatoriano de Microfinanzas
- Computación 150 horas
- Programación y edición de videos 60 horas
- Redacción periodística 18 horas



- Plan estratégico provincial del MIT 20 horas
- Taller de planificación Estratégica del Movimiento Indígena de Tungurahua "programa Ciudadanía y Gobernabilidad en el cantón Ambato 16 horas
- Liderazgo 8 horas
- Democracia Participativa 20 horas
- Prácticas agro-ecológicas 20 horas
- Administración y Legislación de los Cecs 39 horas
- Seminario de calidad total, 06 horas.
- Proyectos Educativos 30 horas
- Planes y Programas en Cultura Estética 50 horas
- Aprendizaje Autónomo 40 horas
- Elaboración y manejo de materiales didácticos 40 horas
- Seminario – taller de uso y manejo de materiales educativos, 50 horas.
- Elaboración y manejo de mater. didácticos de alfabeto móvil 30 horas.
- Reforma Curricular 32 horas
- Planificación curricular 16 horas
- Psicología Infantil 8 horas
- Curso de Perfeccionamiento Docente para ascenso 120 horas.
- Foros, debates y conferencias 40 horas.

## **5. REFERENCIAS PERSONALES**

- Red Financiera Rural del Ecuador
- Econ. Juan Carlos Román de SWISSCONTAC
- Lic. Carlos Pangol Director de Noticias de Radio Centro de Ambato
- Señor Pedro Ainaguano Presidente de la Unión de Organizaciones del Pueblo de Chibuleo "UNOPUCH".



## Anexo 4: Validación Especialista 1

### TÍTULO DE LA PROPUESTA

#### MODELO DE GESTIÓN DEL GOBIERNO COOPERATIVO PARA EL RENDIMIENTO ECONÓMICO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA

#### 1. Datos Personales del Especialista

**Nombres y apellidos:** Juan Manuel Andagana Gualo

**Grado académico (área):** Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.

#### 2. Autovaloración del especialista

Marcar con un "x"

Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema	ALTO	MEDIO	BAJO
Conocimientos teóricos sobre la propuesta	X		
Experiencias en el trabajo profesional relacionadas la propuesta	X		
Referencias de propuestas similares en otros contextos		X	
(Otros que se requiera de acuerdo a la particularidad de cada trabajo)	X		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	
<b>Observaciones:</b> La información y conocimiento teórico y científico es aplicable en la realidad de las cooperativas.			

#### 3. Valoración de la propuesta


Marcar con "x"

CRITERIOS	MA	BA	A	PA	I
Estructura de la propuesta	X				
Claridad de la redacción (leguaje sencillo)	X				
Pertinencia del contenido de la propuesta	X				
Coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados		X			
Transferibilidad a otro contexto (si fuera el caso)		X			
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>2</b>			
<b>Observaciones:</b> La estrategia propuesta, es clara, pertinente y factible de ser aplicada en la Institución, permite su aplicabilidad para los años posteriores					

MA: Muy aceptable; BA: Bastante aceptable; A: Aceptable; PA: Poco Aceptable; I: Inaceptable

Juan Manuel Andagana Gualo  
180207857-4

## Anexo 5: Hoja de vida Especialista 2

CURRICULUM VITAE			
<b>Datos Personales</b>	CARGO	AUDITOR INTERNO	
	Apellido (s)	SAILEMA MASAQUIZA	
	Nombre (s)	GEOVANNY GREGORIO	
	Edad	38	
	Fecha Nacimiento	8/7/1983	
	Nacionalidad	ECUATORIANO	
	Sexo	Masculino	
	Estado Civil	Soltero	
	Tipo de documento	CI	
	Número de Cedula	1803827441	
<b>Ubicación/Contacto</b>	Domicilio	SALASACA	
	Direccion	VIA A BAÑOS KM 14 1/2 CENTRO DE SALASACA	
	Correo Electrónico	<a href="mailto:govaslap7@hotmail.com">govaslap7@hotmail.com</a>	
	Teléfono Convencional	032485043	
	Teléfono Celular	0993220990	
	Ciudad / canton	Pelileo	
	Parroquia	Salasaca	
<b>Datos Laborales</b>	Puesto de trabajo	AUDITOR INTERNO DE LA COOPERATIVA	
	Fecha ing. al trabajo	1/9/2009	
	Teléfono Laboral	03-3731100	
	E-mail laboral	<a href="mailto:geovanny_sallema@kulkkiwasi.com.ec">geovanny_sallema@kulkkiwasi.com.ec</a>	
		(Definir título obtenido)	
<b>Formación Académica</b>	Primaria	Escuela Humberto Albornos	
	Secundaria	Colegio Particular San Alfonso	
	Universitario en curso	Tecnólogo en Ingeniero en Sistemas - UNIANDES	
	Título de Tercer Nivel	Ingeniero en Contabilidad y Auditoria - UTA	
	Título de Cuarto Nivel	Magister en Contabilidad y Auditoría Mención en Riesgos Operativos y Financieros.	
<b>Idiomas</b>	Quichua	Avanzado	
	Español	Avanzado	
	Inglés	Medio	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	Auditor Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kulki Wasi" Ltda., desde el 01 de septiembre 2009 hasta la actualidad.		
<b>CURSOS REALIZADOS</b>	<p>Seminario en Auditoria Forense, Costos Gerenciales, Auditoria de Calidad, Causuistica de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conflictos Tributarios, Herramientas Gerenciales y Conferencia de Normas Internacionales de Información Financiera.</li> <li>✓ Curso de Tributación Fiscal en la Universidad Técnica de Ambato</li> <li>✓ I Congreso Nacional de Redes de Comunicación ESPENET 2003</li> <li>✓ Ciclo Básico del Contribuyente en el Servicio de Rentas Internas</li> <li>✓ Relaciones Humanas y Desarrollo Personal</li> <li>✓ FORO de análisis del marco normativo de la Economía popular y Solidaria del Sector Cooperativo.</li> <li>✓ Taller de Excel Intermedio Aplicado a IFIS CEDECOOP</li> <li>✓ Interpretacion de Indices Financieros CEDECOOP</li> <li>✓ Seminario taller Gestion de Tesoreria 24 - 25 de Julio 2010 RFR</li> <li>✓ Seminario - Taller de Indices Financieros RFR</li> <li>✓ Gestion Contable y Financiera RFR</li> <li>✓ Actualización de la Nueva Ley de Economía Popular y Solidaria</li> </ul>		

- ✓ Elaboración de Presupuestos CEDECOOP
- ✓ Taller Flujo de Efectivo y Conciliación Tributaria CORSCOOP
- ✓ Taller del Sistema de Apoyo Gerencial SIAG RFR
- ✓ Analisis del Nuevo Plan de Cuentas SEPS
- ✓ Seminario de Control Interno RFR
- ✓ Seminario de Control Interno CEDECOOP
- ✓ Administración de cartera y Control de y Morosidad en instituciones de microfinanzas
- ✓ Programa de formación en competencias para Auditores Internos de organizaciones del sector financiero popular y solidario - Red Financiera Rural - Julio a Septiembre 2015 - 116 horas
- ✓ Programa de de Auditoría interna con enfoque de Riesgos - Módulo: Sistema de Control Interno y Gobierno Cooperativo. - CORSCOOP - 1y2 junio 2017 - 16 horas
- ✓ Programa de de Auditoría interna con enfoque de Riesgos - Módulo: Excel y Herramientas Estadísticas - CORSCOOP - 6 y 7 de julio de 2017 - 16 horas
- ✓ Programa de de Auditoría interna con enfoque de Riesgos - Módulo: Auditoría Gestión de Riesgos - CORSCOOP - 7 de septiembre - 8 horas
- ✓ Riesgo de crédito, liquidez y mercado como lograr un apropiado análisis e interpretación de los resultados obtenidos para diseñar estrategias y elaborar planes de contingencia. - ACCIPIO - 27 y 28 de septiembre de 2018.
- ✓ Programa Avanzado - COSO - Estándar internacional de control interno enfocado a Auditoría. - APTITUDE - 17 y 18 octubre de 2019.
- ✓ FOROMIC - Reinventando la inclusión - PUNTA CANA, REPÚBLICA DOMINICANA - 30 de octubre de 2019 hasta 01 de noviembre de 2019.
- ✓ EDUCACIÓN FINANCIERA - 6 Módulos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., 15 horas el 28 de abril de 2021.
- ✓ SEPS - Presentación de planes de acción para subsanar hallazgos de Supervisión Extra Situ duración de 3 horas, Quito, mayo 2021.

**REFERENCIA**

0993936256	Mgs. Juan Manuel Andagana - GERENTE GENERAL - COAC KULLKI WASI
0988043241	Franklin Cañizares - Jefe de Talento Humano - COAC KULLKI WASI

lunes, 4 de julio de 2022

## Anexo 6: Validación Especialista 2

### TÍTULO DE LA PROPUESTA

#### MODELO DE GESTIÓN DEL GOBIERNO COOPERATIVO PARA EL RENDIMIENTO ECONÓMICO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA

#### 1. Datos Personales del Especialista

**Nombres y apellidos:** Geovanny Gregorio Sailema Masaquiza

**Grado académico (área):** Magister en Contabilidad y Auditoría mención en riesgos operativos y avanzados.

#### 2. Autovaloración del especialista

Marcar con un "x"

Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema	ALTO	MEDIO	BAJO
Conocimientos teóricos sobre la propuesta	X		
Experiencias en el trabajo profesional relacionadas la propuesta		X	
Referencias de propuestas similares en otros contextos	X		
(Otros que se requiera de acuerdo a la particularidad de cada trabajo)	X		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	
<b>Observaciones:</b> El documento es pertinente con la realidad actual.			

#### 3. Valoración de la propuesta

Marcar con "x"

CRITERIOS	MA	BA	A	PA	I
Estructura de la propuesta	X				
Claridad de la redacción (leguaje sencillo)		X			
Pertinencia del contenido de la propuesta	X				
Coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados	X				
Transferibilidad a otro contexto (si fuera el caso)	X				
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>1</b>			
<b>Observaciones:</b> La propuesta presentada a la institución cumple con la estructura, siendo esta aplicable para la obtención de resultados.					

MA: Muy aceptable; BA: Bastante aceptable; A: Aceptable; PA: Poco Aceptable; I: Inaceptable



Firmado digitalmente por GEOVANNY SAILEMA MASAQUIZA.  
DN: cn=GEOVANNY SAILEMA MASAQUIZA,  
o=GEOVANNY SAILEMA MASAQUIZA,  
c=Ecuador, postalCode=080101,  
serialNumber=1, email=geovanny@kullkiwasi.com.ec,  
Ecuador  
Fecha: 2023.07.05 09:23:05.00

Geovanny Gregorio Sailema Masaquiza  
180382744-1