

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador
Departamento de Desarrollo, Ambiente y Territorio
Convocatoria 2021-2022 (Modalidad Virtual)

Tesina para obtener el título de especialización en Inclusión Financiera y Gestión de
Cooperativas de Ahorro y Crédito

Modelo de gobierno en la Cooperativa Maquita Cushun Ltda

Margarita del Consuelo Núñez Morales

Asesor: Edgar Peñaherrera
Lector: Hugo Jácome Estrella

Quito, mayo de 2022

Dedicatoria

Para lo más preciado que Dios me ha dado, mi familia, porque Marco, Joaquín, Mía y Santiago han sido mi impulso para ser mejor mamá y mejor persona.

Tabla de contenidos

Resumen.....	VI
Introducción.....	1
Capítulo 1.....	3
Revisión de la Literatura.....	3
1. Antecedentes.....	3
2. Contextualización.....	7
3. Economía popular y solidaria.....	11
4. Gobierno Cooperativo.....	12
5. Principios del cooperativismo.....	15
Capítulo 2.....	17
Definición del Problema.....	17
1. Diagnostico situacional.....	17
2. Justificación de la investigación/proyecto y delimitación del problema.....	25
3. Objetivos del a investigación/proyecto.....	29
4. Hipótesis de la investigación/proyecto.....	31
Capítulo 3.....	32
Desarrollo metodológico y resultados de la investigación.....	32
1. Matriz de Marco Lógico.....	32
2. Plan operativo.....	34
3. Presupuesto del proyecto.....	36
4. Evaluación ex ante.....	37
Capítulo 4.....	41
Conclusiones y recomendaciones.....	41
Conclusiones.....	41
Recomendaciones.....	43
Lista de referencias.....	43

Ilustraciones

Tablas

1.1 El Gobierno Cooperativo.....	14
2.1 Análisis FODA.....	20
2.2 Diagnóstico Situacional.....	22
3.1 Matriz de Marco Lógico.....	32
3.2 Plan Operativo.....	34
3.3 Presupuesto del Proyecto.....	36
3.4 Presupuesto Consolidado.....	37
3.5 Evaluación Ex ante	37
3.6 Análisis de Situación Actual	38
3.7 Avaluación de Actividades	38
3.8 Análisis de Actores	39
3.9 Matriz de Viabilidad.....	39
3.10 Evaluación de Sostenibilidad.....	40

Figuras

2.1 Efectos del Problema	24
2.2 Causas del Problema	25
2.3 Matriz de Involucrados	26
2.4 Árbol de Problemas	27
3.1 Árbol de Objetivos	29
4.1 Árbol de objetivos y alterativas	30
4.2 Estructura Analítica del proyecto	31

Declaración de cesión de derecho de publicación de la tesina

Yo, Margarita del Consuelo Núñez Morales, autora de la tesina titulada “Modelo de gobierno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda” declaro que la obra es de mi exclusiva autoría, que la he elaborado para obtener el título de especialización en Inclusión Financiera y Gestión de Cooperativas de Ahorro y Crédito concedido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador.

Cedo a FLACSO Ecuador los derechos exclusivos de reproducción, comunicación, pública, distribución y divulgación, bajo la licencia Creative Commons 3.0 Ecuador (CC BY-NC 3.0 EC), para que esta universidad la publique en su repositorio institucional, siempre y cuando el objetivo no sea obtener beneficios económicos.

Quito, abril de 2022



Firmado digitalmente por
**MARGARITA DEL
CONSUELO NUNEZ
MORALES**

Margarita del Consuelo Núñez Morales

Resumen

El sector cooperativo ha demostrado tener un gran crecimiento y resistencia en tiempos de crisis financieras esto se debe a que son menos propensas a riesgos, porque están en principio orientadas a no obtener beneficios de lucro para los gerentes y esto se presenta como una herramienta de economía popular y solidaria desde un punto de vista social donde su fin es generar beneficios colectivos y de esta manera generar de una forma democrática y participativa la implementación de un buen gobierno cooperativo.

La cooperativa de ahorro y crédito Maquita Cushun Ltda, ubicada en parroquia de Quisapincha de la ciudad de Ambato de la Provincia de Tungurahua, se presenta como una oportunidad de mejora para fortalecer los procesos del área administrativa a nivel de gobierno cooperativo, cumpliendo la mayor cantidad de objetivos planificados, mejorar el uso del presupuesto establecido, y por consiguiente una mejor organización en algunos procesos y normativas institucionales.

Introducción

Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador son entidades que se dedican a la intermediación financiera en el sector de la economía popular y solidaria, es decir, a captar y colocar dinero.

Su objetivo está basado en el cooperativismo, el cual establece principios de dirección para los propósitos que pretenden estas organizaciones. Su finalidad principal es ayudar al financiamiento de proyectos de emprendimiento, salud, educación, inversión y distintas necesidades de socios y clientes de la cooperativa.

La estructura de una entidad cooperativa se distingue de la banca privada por sus productos y servicios financieros, mismos que están direccionados a sectores productivos y comerciales del país. Promueven así una inclusión financiera genuina y garantizan transparencia, al utilizar estructuras democráticas en términos de un gobierno cooperativo que forja un modelo económico integrador y sustentable.

El marco constitucional ha dado paso a promover la economía popular y solidaria. Las cooperativas de ahorro y crédito han sido protagonistas de ello, pues con base en su gestión y en la inclusión que promueven, son consideradas de gran aporte a la economía nacional, gracias al financiamiento que ofrece a la microempresa, productores agrícolas, campesinos, comerciantes, y a las mujeres cabezas de hogar incitando su crecimiento y desarrollo.

Un buen gobierno cooperativo enfoca su gestión en la solidaridad con fines humanistas, sustentables y con base a la transparencia, la ética y el liderazgo; porque la cooperativa a través del financiamiento otorga una oportunidad de desarrollo a sectores poco considerados.

El presente trabajo de investigación se enfoca en la gestión de administración de quienes representan a la cooperativa de ahorro y crédito Maquita Cushun Ltda., con base en un análisis de la forma de gobierno. Se determina la importancia de tener una adecuada capacitación en áreas específicas para lograr una apropiada administración, además de generar un planteamiento

teórico donde se considere la economía popular y solidaria, el cooperativismo, y la importancia de un buen gobierno dentro de la institución.

Se pretende establecer la implementación de un modelo de gobierno cooperativo para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito Maquita Cushun Ltda., mediante herramientas de gestión basados en códigos de conducta que garanticen el cumplimiento y el compromiso con la entidad.

Capítulo 1

Revisión de la Literatura

1. Antecedentes

Los orígenes del cooperativismo nacen a partir de las ideas de lo que comúnmente se denomina “pre-cooperativismo”, son propias de la filosofía social iniciada por la escuela platónica, promotora de la ideología del pacto social.

Esto encaja también con el cristianismo como la religión de los “hijos de Dios”, reconocido e igualado por su misericordia, y por tanto la consideración de prójimo como hermano que debe ser amado como tal, por lo tanto, si volteamos la mirada a donde se originó el cristianismo la cual fue promovida por movimientos protestantes a la religión católica, se puede apreciar que dicho movimiento se vio en la necesidad de regresar a la antigua iglesia, de “hermanos en Cristo”, cuya filosofía era estar unidos por un amor recíproco (filosofía que trascendió y dio origen a las iniciales mutualidades, sistema que más se acerca al cooperativismo).

Peter Cornelius Plockboy, originario de Holanda, a quien lo conocían como el *patriarca del cooperativismo*, miembro de las denominadas *Sociedades de Amigos* en las que sus miembros a partir de la doctrina religiosa de su fundador Jorge Fox, se dedicaron a leer la Biblia de manera asociada y se amparaban según el principio de ayuda mutua a la comunidad.

Queda evidenciado como la solidaridad cooperativa tiene una cercanía con el cristianismo, lo que explica también que esa línea de pensamiento se mantenga como una doctrina cooperativa que ha permanecido en el tiempo, a más de su visión redentorista (llamada por algunos utópica) de su alternativa económica y social (Izquierdo Muciño 2014).

Según Marx (1983) define al trabajo cooperativo como:

Nosotros estimamos que el movimiento cooperativo es una de las fuerzas transformadoras de la sociedad presente basada en el antagonismo de clases. El gran mérito de este movimiento consiste en mostrar que el sistema actual de subordinación del trabajo al capital, sistema despótico que lleva al pauperismo puede ser sustituido con un sistema republicano y bienhechor de asociación de productores libres e iguales (Marx 1980, 43).

El aporte de Engels sobre la defensa de una tesis básica acerca del comportamiento humano total y social a partir del desarrollo, indica que la producción humana alcanza en un determinado tiempo, un nivel que llega a satisfacer las necesidades principales del ser humano, y además crea productos y servicios de lujo, los mismos que están reservados únicamente a una minoría.

La lucha por la vida, se convierte en una lucha por los goces, no sólo por los medios principales y necesarios para vivir, sino por medios de desarrollo producidos socialmente. La producción, en su forma capitalista, genera una cantidad de medios de existencia y de desarrollo mucho más grande de lo que una sociedad capitalista puede consumir, porque aleja obligadamente a la gran masa de los productores reales de esos medios de existencia. La lucha por la vida se resume en que la clase productora arrebató la dirección de la producción y de la distribución de bienes de las manos de la clase a la que correspondía esa tarea y que se ha hecho incapaz de asumirla, y en eso consiste precisamente la revolución socialista (Engels 1870).

Por lo tanto, según Engels, vemos una lógica verdadera entre el goce económico y el desarrollo social, entre el proceso de expropiación de privilegios a una minoría que domina y el proceso de reorganización social para lograr que la mayoría disfrute también de estos privilegios.

Esta reorganización no es otra cosa que la revolución socialista, desde esta perspectiva, está indisolublemente ligado a un avance de carácter cualitativo de la situación de vida de la especie humana para disminuir su sufrimiento y aumentar sus alegrías.

La cooperación, la ayuda mutua, el autogobierno de los productores afiliados, no siempre dan respuesta a esta perspectiva, a un impulso idealista, sino a una necesidad y un deseo muy consciente de aumentar el goce y disminuir el sufrimiento colectivo (San Vicente 2013).

Desde las primeras manifestaciones espontáneas de cooperación en la comunidad primitiva hasta el establecimiento en 1844 de la cooperativa de los justos *Pioneros de Rochdale*, que marcó el comienzo de la vida cooperativa moderna, ha acumulado no solo una extensa experiencia sino también un valioso conocimiento teórico y proceso metódico, “el cooperativismo puede ser considerado uno de las apariciones socioeconómicas más grandes del mundo, actualmente existen cooperativas u otras maneras de asociación, cuyo objetivo es el mismo a nivel mundial, la cooperación (Izquierdo 2005).

Se ha encontrado que el cooperativismo fue creado por los pueblos debido a la crisis económica y a la escasez de dinero para cubrir al menos parte de las necesidades básicas del ser humano, por lo tanto, se puede decir que el cooperativismo se origina en prácticas de individuos con un sueño de un mundo mejor para la población. Los inicios del movimiento cooperativo no fue nada sencillo, pues sus mentores, desarrollaron algunos sacrificios y experimentos, varios de ellos terminaron en fracaso (Marcillo y Gualoto 2017).

“El cooperativismo nace y se desarrolla a partir de la necesidad que presentaban las clases trabajadoras y explotadas al luchar por mejores condiciones de vida” (Gadea 2006, 40).

Los inicios del cooperativismo surgen a mediados del siglo XIX, en Inglaterra nacen se instauran las incipientes cooperativas de consumo, seguido en Francia nacen las cooperativas de producción, luego se crean las de crédito en Alemania y a fines del mismo siglo se extiende el cooperativismo y llega para quedarse en América Latina, gracias a los inmigrantes que traen la idea desde el extranjero.

El modelo del cooperativismo se reconoció como tal durante la Revolución Industrial (1760-1840), con el objetivo de que la producción que se desarrolle cumpla con acciones solidarias para generar bienestar de la sociedad y la comunidad. De ello ha dependido su desempeño en cada uno de los países y su participación en la economía, demostrando su gran capacidad, no sólo para participar en el mercado, sino también para generar nuevos caminos basados en operaciones solidarias que contribuyen a una nueva economía en los diferentes escenarios en los que se desenvuelve (Salazar 2010).

Los autores (Leite y Duaibs 2017, 521), señalan que:

Entre los principales problemas presentados por el cooperativismo se encuentra la disputa con empresas capitalistas que se encuentran alejadas de los ideales y valores cooperativos, es decir divergen en sus principios de solidaridad e igualdad lo cual es totalmente opuesto al capitalismo que posee objetivos de acumulación y obtención de ganancias a toda costa (Leite y Duaibs 2017, 521).

A finales del siglo XX, la metodología teórica del sistema cooperativo logra un vínculo hacia la Economía Social o Solidaria para dar un pensamiento más amplio que nuevas formas de asociación (Izquierdo 2005).

Con el origen de las cooperativas de Ahorro y Crédito, apareció una nueva forma de gestionar los recursos, de allí la importancia de contar con un buen gobierno cooperativo. El gobierno cooperativo es un término que hoy en día se está aplicando con más frecuencia, anteriormente se denominaba gobierno corporativo, término que aún es usado en las empresas privadas, sin embargo, se ha llegado a la conclusión que era un término frío que no reflejaba aspectos reales cooperativistas (de Miranda 2004, 168).

El término gobierno cooperativo engloba las prácticas, la gestión, los mecanismos y relaciones adecuadas implementadas entre el Consejo de Administración donde se establecen los objetivos estratégicos de la cooperativa, gerencia, socios con sus respectivos certificados de aportación, los que la administran y los stakeholders que representan los grupos de interés, proveedores, la comunidad, etc.

Se establecen también objetivos para una buena administración de gobierno cooperativo, constituye la determinación de acuerdos y alianzas a fin de evitar conflictos entre los socios actuales y futuros, y se garantice que la información se administre de forma transparente dentro de la institución, por lo tanto la heterogeneidad existente entre las cooperativas potencia el apoyo mutuo con la finalidad de evitar problemas relacionados con la pobreza generando así proyectos de ayuda social forjando un modelo económico integrador que aporte al desarrollo de la economía (La Col y La Ciutat Invisible 2018).

Se requiere autogobierno y autodeterminación económica en países pobres plenamente compatibles con la democracia, por lo que poco a poco se están considerando empresas familiares y cooperativas, pre-cooperativas, cooperativas que autonomía, etc., por medio de una extensión social y política, como un plan de sensibilización de los actores de la sociedad y como plan educativo que posibilita el establecimiento de una institución organizada. De hecho, el objetivo de cualquier organización es alcanzar el bienestar de cada uno de sus miembros; pues es frecuente que a veces haya una ventaja mayor en detrimento de los demás, lo que como consecuencia lógica conduce a esta una pelea entre diferentes grupos.

Por lo tanto, la lucha de estratos se origina como efecto de la diferencia entre las clases sociales y únicamente puede evitarse si se consiguiera una adecuada distribución de cada uno de los recursos. La institución cooperativa contribuye a combatir cualquier delito especulativo y monopólico para defender núcleos económicamente débiles, el cooperativismo también pretende unir a los pueblos en lazos de fraterna relación, y formar un equipo donde se fomente la solidaridad, el apoyo mutuo, la equidad, sin distinción religiosa; división entre pobres y ricos; y de alguna manera disminuir la existencia de explotadores y explotados (Izquierdo Muciño 2014).

2. Contextualización

En punto clave de la permanencia de las cooperativas a pesar de la crisis es precisamente el modelo de empresa cooperativa. La Declaración de la Alianza Internacional de Cooperativas acerca de la Identidad Cooperativa resume la definición de cooperativa de la siguiente manera: “asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y acciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” Identidad Cooperativa: nuestros principios y valores, 2018, <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>.

Esta definición engloba los dos aspectos inseparables de la cooperativa difundido por Georges Fauquet, la parte social y económica del conjunto de personas con las mismas necesidades y aspiraciones de diferentes tipos que se adhieran voluntariamente para brindarse satisfacción, alcance y la empresa de su propiedad a través de la cual quieren satisfacer sus necesidades comunes a través de una gestión eficaz democrático.

Esa misma idea la expresaba José M^a Arizmendiarieta, refiriéndose a las cooperativas de Mondragón, cuando expresaba “La experiencia ha correspondido a una concepción en lo que lo social debe acreditarse por lo económico, no menos que lo económico debe autenticarse por lo social”. Recogida la cita de “La experiencia cooperativa de Mondragón”, el enfoque principal de una cooperativa es el ser humano y por ende el modelo la cooperativa es la democracia. El hombre está por delante del capital porque es la misma persona que aporta el capital (Izquierdo Muciño 2014).

La administración debe ser democrática para cada persona, independientemente del capital aportado. El cooperativismo centrado en la persona persigue su desarrollo holístico y mejora sus condiciones de vida, por lo que se preocupan por el medio ambiente para desarrollar a estas personas y realizar una actividad sostenible que cuide de ellas y sus alrededores; con base en lo anterior, la cooperativa no es indiferente de cómo lleva a cabo sus acciones y promueve la responsabilidad social bajo el nombre de responsabilidad cooperativa.

En el Ecuador la primera el cooperativismo tiene sus inicios a partir de la última década del siglo XIX, creándose organizaciones de ayuda mutua, de característica artesanal, caracterizadas por ser entidades multifuncionales, las mutualistas se conformaron por agrupaciones de niveles de escasos recursos que estaban relacionados al partido liberal y por inmigrantes socialistas, se debe mencionar además que la iglesia católica jugó un papel importante para lograr la organización de los sectores populares. (Mogrovejo, Mora y Vanhuynegem 2012).

2.1. Rol de las cooperativas

La crisis ha estado presente desde el origen de las cooperativas modernas, es decir, desde el nacimiento de la Cooperativa de Rochdale en 1844. En este caso, como relata Holyoake (de San Vicente 2013), los tejedores mal pagados de Rochdale en Manchester con una industria textil próspera y altamente rentable se propusieron conseguir un aumento salarial a finales de 1843 y fracasaron, un grupo de ellos decidió renunciar a sus condiciones de vida para mejorar la formación de la Sociedad de Pioneros Equitativos de Rochdale. Años más tarde la misma cooperativa de Rochdale afrontaría con éxito la crisis de la industria algodonera que se asentó en los pueblos algodoneros y por tanto en Manchester a raíz de la Guerra Civil Norteamericana y la escasez de la materia prima algodón en 1861 y 1865. La cooperativa no capeó una sola tormenta, sino que también ayudó a los trabajadores desempleados que no estaban registrados en la cooperativa (Izquierdo Muciño 2014).

Incluso hoy en día, las cooperativas suelen nacer como instrumento de desarrollo y en situaciones de crisis. En el sistema cooperativo de Mondragón en la época de la posguerra española, en un entorno donde muchos jóvenes carentes de oportunidades de futuro se lanzaron con entusiasmo y mucho esfuerzo para trabajar en equipo hasta conseguir el éxito, bajo la inspiración de un cura

adscrito a esta ciudad de Mondragón, D. José Arizmendiarieta, llevando la aventura del sistema cooperativo al más alto nivel.

Pero no todo ha sido tan fácil para el sistema cooperativo, a lo largo de los años ha tenido que superar crisis y obstáculos para lograr posicionarse a lo que es hoy por hoy. Tal es así como en los inicios de otra conocida y exitosa cooperativa de consumo, "Le commerce véridique et social", fundada en 1835 por Michel Derrion en Lyon, que no pudo resistir la crisis económica de 1836 y 1837 que redujo el poder adquisitivo de los trabajadores en la región, eventualmente llevó al cierre de las operaciones de la cooperativa en 1838 (Izquierdo Muciño 2014).

Sin embargo, a pesar de la crisis a las cooperativas les va relativamente mejor que a otras maneras de negocio, esto es exactamente lo que transmite el mensaje de la Alianza Cooperativa Internacional en el *Día Internacional de la Cooperativa* titulado *Impulsando la recuperación global a través de las cooperativas*, que comienza así:

Las cooperativas son más resistentes a las crisis que otros modelos de empresa de acuerdo a un reciente estudio encargado a la ACI por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Las cooperativas financieras se han mantenido sólidas financieramente; las cooperativas agrícolas, en muchas partes del mundo están consiguiendo excedentes, las cooperativas de consumo están viendo incrementar el volumen de negocios, y las cooperativas de trabajo asociado siguen creciendo. Cada vez más personas están eligiendo el modelo de empresa cooperativo para responder a las nuevas realidades económicas (Izquierdo Muciño 2014, 81).

Actualmente las cooperativas han sido muy reconocidas por su aporte a la sociedad mediante la afinidad social, la oferta de servicios financieros, su estructura de balance social, la innovación social y tecnológica que han sido de contribución para el desarrollo local y nacional. "El cooperativismo se ha convertido en una noble forma de vivir democráticamente que desarrolla al mismo tiempo unos valores cooperativos que además de contener reglas de acción que son llevadas al mundo de los negocios" (De Miranda 2012, 25).

Se define al cooperativismo como:

La alternativa adecuada para Latinoamérica, pues los hombres, mujeres y sus familias, que en general no tienen otros medios, pueden por medio de este, desenvolverse, satisfacer y atender

sus necesidades económicas y sociales y desarrollarse en el ámbito de la comunidad en que se insertan; lo cual habrá de seguir siendo, como en su origen histórico, la razón causal de su existencia (Izquierdo 2005, 6).

Las cooperativas “son asociaciones autónomas de personas que llevan a cabo una gestión democrática, tienen como primera responsabilidad, satisfacer las necesidades de quienes la constituyen” (Fernández 2006, 237).

Los objetivos de las entidades cooperativas están determinados en el respectivo estatuto social establecido en la entidad y aprobado por el ente regulador, dichos objetivos están sujetos a las leyes, normativas y demás disposiciones, con el propósito de encaminar y promover el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales, culturales y morales de todos los entes que forman parte del cooperativismo.

De lo recopilado en la investigación se ha determinado algunos de los objetivos de la cooperativa, resumiéndolos en los siguientes:

- Estimular el ahorro continuo y permanente.
- Otorgar préstamos priorizando la actividad productiva.
- Proporcionar una adecuada orientación y capacitación cooperativista a socios, dirigentes y empleados.
- Impulsar y ejecutar proyectos productivos a través del fomento de microempresas de proporcionar el desarrollo de la comunidad.

3. Economía popular y solidaria

La *Economía Popular y Solidaria* es uno de los sectores principales dentro de una economía capitalista, que por un lado representa una institución alternativa a la lógica convencional y por otro representa una forma de elevar el nivel de vida de los estratos populares. La sociedad actual se basa en una economía plenamente mercantilizada, en la que la producción se crea únicamente para la venta, en la que la empresa con ánimo de lucro es la parte que domina de una organización de producción y en la que, en última instancia, el Estado se ha convertido en el custodio del sistema de los derechos y contratos comerciales.

Según Arteaga (2017) la *economía popular y solidaria* se desenvuelve por medio de nuevas alternativas de producción que se apoyan en nuevas formas de cooperación y reintegran a formas de producción que hayan sido excluidas. Los involucrados en este proceso allanan el camino para mejorar la calidad de vida de la comunidad.

En su caso, las instituciones de la *economía popular y solidaria* y del sector de las finanzas nacionales y solidarias se apoyan por los siguientes principios:

La lucha por el buen vivir y por supuesto el bien de la comunidad; la prioridad al trabajo sobre el capital y de los intereses generales sobre los particulares, garantizando un comercio equitativo y un consumo ético y comprometido; respetando a cada una de las culturas; autogobierno; balance social y ambiental, solidaridad y rendición de cuentas; y la distribución equitativa de los excedentes (Soto 2018, 43).

En el Ecuador la economía social y solidaria constituye un factor significativo de la economía nacional, pues es realmente perceptible la importancia que le da cada uno de los ciudadanos y sus comunidades (Boza, Manjarrez 2016).

Lo que impresiona realmente de la economía nacional y solidaria es su diseño y enfoque por y para el pueblo, tratando de garantizar la utilización de sus recursos, parámetros y estándares para su trabajo (Maldonado, Aráuz, y Pinos 2017).

Los principios de la economía popular y solidaria según los autores citados en función de la organización incluyen:

- La búsqueda de la buena vida y del bien común,
- La primacía del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales,
- Comercio justo y consumo ético y responsable,
- Derechos iguales,
- Respeto a la identidad cultural,
- Autogobierno,
- Responsabilidad social y ambiental, solidaridad y rendición de cuentas y
- La distribución justa y solidaria del excedente

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda, es una institución que busca ser un puente financiero solidario, canalizando los ahorros de gente trabajadora y responsable hacia créditos que contribuyan al desarrollo de microempresas y al mejoramiento de la calidad de vida de sus prestatarios, además de presentarse como una propuesta innovadora dentro del sector financiero ofreciendo un servicio especializado y garantizado con la calidad de asistencia a la altura de los socios y clientes.

4. Gobierno Cooperativo

El Gobierno y las mejores prácticas surgen en el año 1929 durante la crisis de Wall Street ante la necesidad de dar transparencia a las prácticas de los negocios, en donde los directivos debían rendir cuentas a los accionistas sobre la gestión administrativa gestiones ejecutadas con la finalidad que encaminarse en el cumplimiento de objetivos y así conseguir mejores resultados.

Por gobierno cooperativo se entiende define también como un conjunto de normas creadas con el único propósito de facilitar el cumplimiento de normas y leyes a fin de prevenir problemas ocasionados por los socios, representantes, directivos, administradores y la gerencia; pues estos son los responsables del buen funcionamiento de la cooperativa (Dávila Ladrón de Guevara 2004).

El gobierno cooperativo produce un ámbito de cordialidad, integridad, transparencia lo cual busca crear estabilidad financiera. Debe concebirse al gobierno cooperativo como “un ente diferenciador que mejora la transparencia y seguridad desde los trabajadores, proveedores hasta los poderes locales de los cuerpos administrativos y el logro de los objetivos generando así mayor estabilidad y emprendimiento” (Gómez-Betancourt y Zapata Cuervo 2013, 98).

Los parámetros para tener un buen gobierno cooperativo están dirigidos a empresas, organizaciones, instituciones, entes reguladores de la sociedad, así como a los mercados de capital, que posibilite la construcción de sociedades humanistas con capacidades de visibilizar las luchas socio ambiental.

Cabe destacar que “el gobierno cooperativo hace que los consejos de administración sean más eficaces puesto que aplican valores, principios y normas para incrementar el valor de los accionistas” (Álvarez, Sánchez y Domínguez 2009, 109); lo que implica acoger una

responsabilidad con los lineamientos que mejoran una gestión empresarial desde el punto de vista ético para determinar una división absolutamente clara entre los fondos personales y los de la organización y su administración (tabla 1.1)

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria establece como Buen Gobierno:

“Conjunto de principio y normas que regulan el diseño, integración y engranaje de las relaciones internas de los órganos de gobierno, dirección, control y gerencia, para de esta manera, reflejar la capacidad de autodeterminación y autorregulación que se revierte en su competitividad y sostenibilidad. El buen gobierno deberá considerar los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, así como aquellos basados en la ética, transparencia de la información, responsabilidad, la igualdad de trato a los socios, y el orden con el que se deben aplicar.

- a. El buen gobierno implica efectividad, considerada como la capacidad profesional y de gestión de los niveles de gobierno y directivo; y,
- b. La eficiencia, esto es, el cumplimiento de objetivos y metas planteadas las cuales orientarán la gestión y cumplimiento de las políticas que aplicará la gerencia.”

En la siguiente tabla se enuncian diferentes conceptos de Gobierno Cooperativo a partir de enfoques de varios autores:

Tabla 1.1 El Gobierno Cooperativo

DEFINICIÓN	ENFOQUE COOPERATIVO
“El gobierno cooperativo aplica buenas prácticas que actúa mitigando asimetrías de información y por lo tanto reduciendo los costos de agencia lo que se traduce a un mejor desempeño de la empresa” (Briozzo, Albanese y Santolíquido 2017).	Mitiga asimetrías
“Un gobierno cooperativo es la forma como las instituciones responden a la responsabilidad y el control interno pues ese es el pilar fundamental para el éxito” (Rendón y García 2015)	Responsabilidad
“El gobierno provee un marco que define derechos y responsabilidades de los representantes de una institución abarcando asuntos complejos que determinan la gestión y bienestar de los grupos de interés” (Cortes y Arena 2014).	Bienestar, apoyo mutuo a los grupos de interés
“El gobierno cooperativo está representado por la asamblea general de socios es el órgano más importante y el máximo poder que representa la voluntad individual que cada miembro manifiesta a través de su voto” (De Miranda 2013)	Poder

Fuente: Briozzo, García

El cooperativismo es una práctica socioeconómica que incita a la formación y organización de personas para conseguir la satisfacción y cobertura de sus necesidades. Todos quienes integran dicha organización tienen los mismos derechos y obligaciones, y los resultados obtenidos, es decir la utilidad o beneficio es repartido equitativamente entre cada uno de sus según sea sus aportaciones, por lo tanto, se puede decir que el cooperativismo promueve una igualdad de condiciones dentro ambiente laboral, en donde los miembros de la entidad cooperativa gozan de la misma capacidad de poder y decisión, lo cual se define a través de reuniones, asambleas, en donde es aplicada la democracia y la diversidad, la cual es evidenciado cuando las cooperativas demuestran su crecimiento al integrar y aceptar nuevos socios (Chaves y Soler 2004).

Los socios de las instituciones financieras reciben la compensación que les corresponde, la misma que es limitada y van en relación al capital que aporta cada uno y a través de sus representantes asignan los excedentes al final del año destinado al desarrollo de la institución financiera, los mismos que se van a reservas.

5. Principios del cooperativismo

El cooperativismo se basa en siete principios, según la Declaración de la Identidad Cooperativa como herramientas a ser usadas en las actividades que se van a ejecutar, estos principios están relacionados con el interés de la comunidad con el fin de conseguir un desarrollo sostenible. Como señala el autor Jaramillo citado por (Márquez 2013), algunos de los principios cooperativos que se determinaron en Rochdale se pueden citar: gestión democrática, sin límite de socios, distribución de excedentes, selección de representantes, sin distinción política ni religiosa, balance social.

Teniendo en cuenta lo que manifiesta Grijalva, los valores y principios cooperativos establecidos en Rochdale han tenido una lenta pero permanente evolución a lo largo de más de 150 años desde su origen. En 1995 cuando se realiza una actualización a los principios del Cooperativismo gracias a que la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) fue la encargada de recoger las inquietudes de los cooperativistas para lograr definir dichos principios, los mismos que establecen la elección de valores y reglas para el adecuado funcionamiento de la economía social.

Con una nueva *Declaración de Identidad Cooperativa* establecida por la III Asamblea General de la ACI realizada en 1995 en Manchester introduce una nueva definición de entidad cooperativa y realiza una reformulación de principios y valores cooperativos, los mismos que mantienen la esencia del sistema cooperativo (Márquez 2013).

La *Alianza Cooperativa Internacional* pone en manifiesto que los principios cooperativos son modelos para que las entidades cooperativas demuestren sus valores establecidos y los practiquen en el día a día.

“La capacidad para crear redes y lazos horizontales de unas cooperativas con otras es fundamental para el desarrollo y supervivencia de las cooperativas por tal motivo es necesario el principio de cooperación, participación en la gestión” (Aguirre 2001, 95).

La cooperativa alineada a los principios de Buen Gobierno Cooperativo basa sus funciones en los indicadores definidos por la Alianza Cooperativa Internacional de las Américas ACI-, demostrando un cumplimiento aceptable (de las Américas 2017).

Dentro de sus principios, la Alianza Cooperativa Internacional los refiere así:

- 1. Membresía abierta y voluntaria:** La Cooperativa es una organización abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades que esto conlleva, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa. Tanto la adhesión y retiro serán voluntarios.
- 2. Control democrático de sus asociados y asociadas (Gobierno Democrático):** La Cooperativa es una organización democrática en donde todos sus Socios podrán elegir y ser elegidos con igual derecho de voto.
- 3. Participación económica de sus asociados y asociadas:** Los socios contribuyen al capital social por las aportaciones en dinero, representadas en Certificados de Aportación.
- 4. Autonomía de independencia:** La Cooperativa es una organización autónoma e independiente, controlada democráticamente por sus Socios.
- 5. Educación e información:** La Cooperativa brindará educación y entrenamiento a sus Socios, Representantes, Directivos y empleados de tal forma que contribuyan eficazmente a su desarrollo. La Cooperativa informará al público acerca de su naturaleza, gestión financiera y los beneficios sociales que proporciona.
- 6. Cooperación entre Cooperativas:** La Cooperativa trabajará de manera conjunta con otras organizaciones para fortalecer el movimiento cooperativo.
- 7. Compromiso de la comunidad y el medio ambiente:** La Cooperativa trabajará para el desarrollo sostenible de su comunidad.

Capítulo 2

Definición del Problema

2.1. Diagnostico situacional

2.1.1 Situación socioeconómica

En la actualidad las cooperativas se encuentran reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que supervisa y controla el adecuado funcionamiento de los integrantes de estas entidades y de toda la comunidad. El cooperativismo juntamente con la Economía Social busca la igualdad de derechos con el fin de reducir la pobreza y exclusión social (Soto 2000).

La provincia de Tungurahua es la tercera provincia con mayor número de cooperativas a nivel nacional, a la actualidad se registran aproximadamente 94 cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran activas, Tungurahua siempre ha sido considerada una zona de tránsito para el comercio interregional entre la costa y la sierra, lo que ha permitido que se registre un mayor crecimiento económico, industrial y comercial, por lo tanto es cuna de emprendimientos que necesitan apoyo para sobresalir y contribuir a la sociedad. Ante esta necesidad surge el movimiento cooperativista de la SEPS, que menciona sobre el Gobierno Cooperativo y se refiere a la forma en que se dirige y controla una cooperativa, generando un vínculo regulador que refleja los poderes entre los asociados, el directorio, la gerencia, el personal, así como otros grupos de interés.

Es necesario definir que el cooperativismo se basa en herramientas de Economía Social para que en la provincia se mantenga una tendencia de ahorro y progreso con solidez y estabilidad local, de manera que entre los sectores exista armonía, por ello es fundamental contar con un gobierno cooperativo preparado y capaz de solucionar problemas que se puedan presentar.

En la actualidad es posible que se haya perdido el valor fundamental que el rige el principio de identidad del cooperativismo, inclusive en muchos casos estas entidades han perdido su esencia y en algunas ocasiones es más engorroso obtener un financiamiento mediante estas cooperativas que a través de cualquier otra entidad financiera, lo que iría en contra del buen gobierno cooperativo.

Con su definición Ochoa nos indica que: “El sector financiero por su poder e influencia en el mercado, tiene la responsabilidad de recuperar el valor social del dinero, de ahí que al mencionar que la Inversión Socialmente Responsable (ISR) incluye aspectos medioambientales y sociales, adicional a los tradicionales criterios financieros, se convierte la banca ética en la máxima locución de ISR, por tanto, el negocio de intermediación financiera y de inversión debe ser viable económicamente, socialmente beneficiosa y ambientalmente responsable, requiriendo además que la ética se encuentra en todas sus estrategias y políticas del activo, pasivo, patrimonio y remuneraciones”.

Por todo lo antes expuesto puede decirse que la implementación de un buen gobierno cooperativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda., es de vital importancia porque respetando la ética, los valores y los principios cooperativistas, permitirá que la cooperativa se fortalezca y pueda seguir siendo un pilar para el desarrollo económico y financiero en la provincia de Tungurahua y el país, generando mediante el otorgamiento de sus créditos posibles fuentes de empleo, contribuyendo de esta manera en la disminución de las desigualdades en el país.

El objeto de esta investigación radica en conocer como la implementación de un buen gobierno cooperativo en el campo de acción en la cooperativa de ahorro y crédito Maquita Cushun Ltda, ubicada en parroquia de Quisapincha de la ciudad de Ambato de la Provincia de Tungurahua, en función de la resolución de la SEPS. N.- SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019, se presenta como una oportunidad que mejorará y fortalecerá procesos del área administrativa a nivel de gobierno cooperativo, cumpliendo la mayor cantidad de objetivos planificados, mejorar el uso del presupuesto establecido, y por consiguiente una mejor organización en algunos procesos y normativas institucionales.

2.2. Población objetivo

Garc (2011) denomina población al conjunto completo de elementos, con alguna característica común, que es el objeto de nuestro estudio. Una población puede ser finita o infinita.

La población o universo es un conjunto de elementos a los cuales se le estudian algunas características comunes; por ejemplo, los docentes de una institución educativa, las empresas de un sector productivo, los barrios de una ciudad, los artículos vendidos en un supermercado, las calificaciones de una prueba de aptitud, entre otros (Posada 2016, 118).

Durante el proceso y desarrollo de la investigación se determinó que en la cooperativa de ahorro y crédito Maquita Cushun Ltda, ubicada en parroquia de Quisapincha de la ciudad de Ambato de la Provincia de Tungurahua, tienen 30 personas desempeñándose como miembros de la Institución, y aproximadamente 11000 socios.

2.3. Enfoque de gobierno corporativo en la cooperativa de ahorro y crédito Maquita Cushun Ltda

De acuerdo con el enfoque de “Buen Gobierno Corporativo”, donde se establecen pautas que deben seguirse y evaluarse de manera constante, para evidenciar su desempeño y la mejora que muestre desde la aplicación de estas medidas que ayudan a una mejor administración y gestión de la Cooperativa Maquita Cushun Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda, cuenta con un Plan Estratégico, en el que se establece la misión, visión, objetivos los objetivos y líneas estratégicas de trabajo y los grupos de trabajo que pueden sintetizar en los siguientes:

- Promover la cooperación económica y social entre los socios procurando la sostenibilidad de lo mismo, de una manera sólida confiable, transparente, desarrollando productos y servicios financieros que satisfacen las necesidades requeridas en la comunidad. Obtener confianza de los socios de nuestro apoyo que entregamos con créditos, impulsando de ejecutar negocios propios, de manera productiva de brindar el cambio desarrollo económico y social
- Estimular el ahorro continuo y permanente.
- Otorgar préstamos priorizando la actividad productiva.
- Proporcionar una adecuada orientación y capacitación cooperativista a socios, dirigentes y empleados.
- Impulsar y ejecutar proyectos productivos a través del fomento de microempresas de proporcionar el desarrollo de la comunidad.

En un análisis FODA como se muestra en la tabla siguiente, se evidenció puntos débiles que se pueden utilizar como oportunidades de mejora con el fin de aplicar un buen gobierno cooperativista en la gestión y administración de la cooperativa.

Tabla 2.1 Análisis FODA

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Posicionamiento de la marca (Branding)	Procesos no definidos
	Solvencia económica y financiera	Involucramiento de relaciones sentimentales y laborales
	Infraestructura propia y nueva	Carencia de enfoque por segmentación en innovación de productos y servicios
	Productos y servicios financieros y no financieros	Talento humano no identificado con la especialidad de cada unidad
	Gestión administrativa eficiente efectiva y pertinente	Personal joven con preparación académica básica
	Horarios diferenciados y cobertura	Valores e interese personales contrapuestos con los institucionales
	Estructura organizacional definida y descentralizada	Abuso de confianza
	Trabajo enfocado bajo metas y resultados	Falta de empoderamiento de todo el personal
	Contar con directivos comprometidos	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Reestructuración del sector de la economía popular y solidaria	Creación de nuevos productos y servicios financieros	Generar una cultura interna de valores profesionales e institucionales
Sector del turismo emisor y receptor nacional e internacional	Buscar alternativas para apalancarse con otras entidades financieras o instituciones públicas y privadas	Determinar estrategias de empoderar al recurso humano en el área del negocio.
Alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales	Lograr una formación completa del talento humano de la entidad	Crear una fidelización de clientes
Acceso a financiamiento en banca de segundo piso	Poner más atención a sectores menos atendidos y buscar asociarlos a la entidad	Motivar a disminuir las brechas académicas dentro del personal, motivando a la formación profesional
Diversificación de productos y servicios		
Apoyo de organismo de integración nacional e internacional		

Marco regulatorio del sector de la economía popular y solidaria		
Mercado de migrantes		
Desarrollo tecnológico e innovación		
Eliminación del anticipo del impuesto a la renta, según lo establece la Ley Orgánica de Simplicidad y Progresividad Tributaria		
Ley orgánica de apoyo humanitario que garantiza estabilidad laboral.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Fenómenos catastróficos	Implementación de planes de contingencia	Sistemas de evaluación de talento humano permanente.
Desconfianza reputacional en el sector cooperativo	Realización de benchmarking de las IFIS en productos y servicios financieros	Buscar y determinar la opinión cuál es la opinión de los socios con respecto a la entidad.
Oligopolio de las IFIS en manejo de servicios focalizados		Ofrecer a la comunidad servicios financieros tecnológicos
La economía mundial		
Inestabilidad política		
Grandes inversiones de la banca en tecnología		
Competencia desleal		

Fuente: Datos COAC Maquita Cushun.

Del cuadro, se resume que las fortalezas están muy relacionadas con la solvencia económica y la imagen cooperativa que proyecta la entidad en el sector, así como las competencias y habilidades para ofrecer un trabajo enfocado a metas.

Las debilidades detectadas se relacionan con los procesos no definidos, razón por la cual existe puntos críticos dentro de cada una de las áreas en los que se debe trabajar, la limitada capacitación académica de más de la mitad del personal hace vulnerable a la institución, pues se necesita personal capacitado y por último considero que el empoderamiento del negocio es un factor importante para permitir que la entidad cumpla con sus objetivos en el tiempo determinado.

Las oportunidades son determinados acontecimientos que se suscitan o se espera que ocurran fuera de la organización y que podrían tener un impacto positivo dentro de la organización si se los aprovecha adecuadamente, por lo que considero una oportunidad que no se debe dejar pasar son las alianzas estratégicas con instituciones internacionales que actualmente nos ofrecen créditos a bajo interés, así como también la capacitación especializada del personal ya sea en pasantías en otras entidades nacionales e internacionales, lo que permitirá adquirir conocimientos para aplicarlos en cada uno de los procesos.

Las amenazas se deben enfocar en su dimensión real, procurando no minimizarlas ni dejar de prestarles la atención que se merecen, pues estudiar a la competencia es la mejor alternativa para generar una ventaja sobre ellos y así poder ofrecer una confianza en nuestros asociados. Esta información permite elaborar un diagrama de diagnóstico situacional.

2.4. Diagrama del diagnóstico situacional

Tabla 2.2 Diagnóstico Situacional

¿Por qué? (problemas 1)	¿Por qué? (problemas 2)	¿Hay solución? ¿Cuál?	¿Por qué? (problemas)	¿Hay solución? ¿Cuál?
Deficiente gestión administrativa a nivel de gobierno cooperativo	Deficiencia de liderazgo.	Mejorar las estrategias de liderazgo.		
	Baja coordinación de actividades.	Informar de manera pertinente las actividades a realizar y delegar responsables.		
	Diferencia de criterios.	Plantear distintas alternativas de solución de problemas y elegir democráticamente.		
	Inexperiencia en el área de microfinanzas	Programas de capacitación, pasantías		
Escaso profesionalismo del nivel directivo	Ausencia de preparación académica	Incentivos por estudios.		
	Poco interés en el desarrollo institucional	Capacitación permanente		
		NO	Directivos colocados por intereses personales	Depuración de los postulantes a la asamblea.
Ineficiencia en la toma de decisiones	Fracaso en la consecución de los objetivos.	Seguimientos progresivos sobre el avance de los proyectos		

Fuente: COAC Maquita Cushun

Con base al diagrama de diagnóstico situacional se evidencia una deficiente gestión administrativa a nivel del gobierno cooperativo, si bien existe una resolución por parte de la SEPS donde se norma el control de buen gobierno, ética y comportamiento para las cooperativas de ahorro y crédito, cajas centrales y asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, lamentablemente el escaso profesionalismo del nivel directivo hace que el proceso de toma de decisiones sea deficiente y no se puedan cumplir los objetivos establecidos por la cooperativa.

Según el artículo 3 de la resolución de la SEPS. N.- SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019, define al buen gobierno como: “Conjunto de principios y normas que regulen el diseño, integración y engranaje de las relaciones internas de los órganos de gobierno, dirección, control y gerencia, para de esa manera, reflejar la capacidad de autodeterminación y autorregulación que se revierte en su competitividad y sostenibilidad. El buen gobierno deberá considerar los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, así como aquellos basados en la ética, transparencia de la información, responsabilidad, la igualdad de trato a los socios, y el orden con el que se debe aplicar.

- a. El buen gobierno implica efectividad, considerada como la capacidad profesional y de gestión de los niveles de gobierno y directivos; y,
- b. La eficiencia, esto es, el cumplimiento de objetivos y metas planeadas las cuales orientarán la gestión y cumplimiento de las políticas que aplicará la gerencia”.

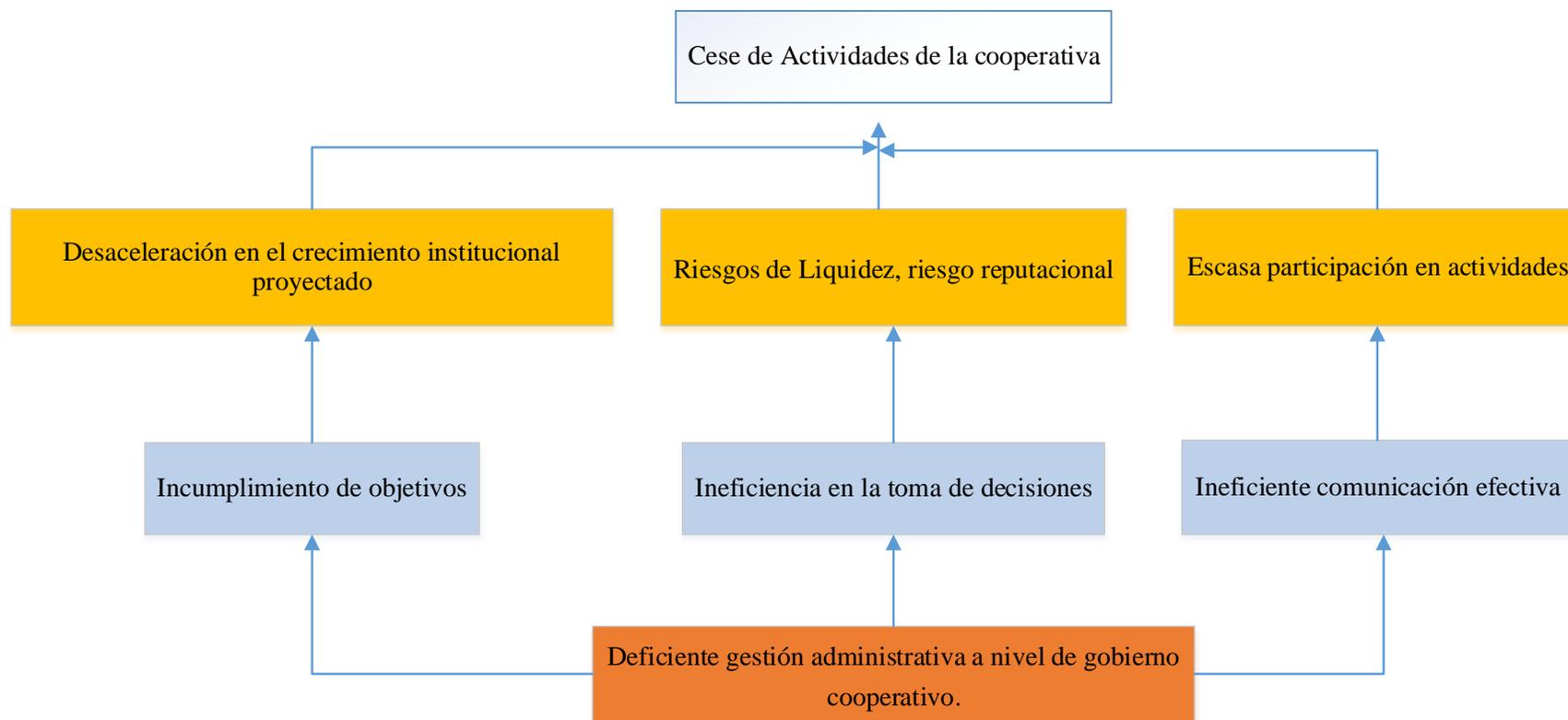
Bajo este artículo es primordial que la Cooperativa Maquita Cushun Ltda, mejore el mecanismo de evaluación y de esta manera encontrar oportunidades de mejora en el aspecto administrativo y así buscar alternativas que mejoren el diagnóstico situacional.

2. Justificación de la investigación/proyecto y delimitación del problema

2.1 Causas y Efectos del problema

2.1.1. Efectos del Problema

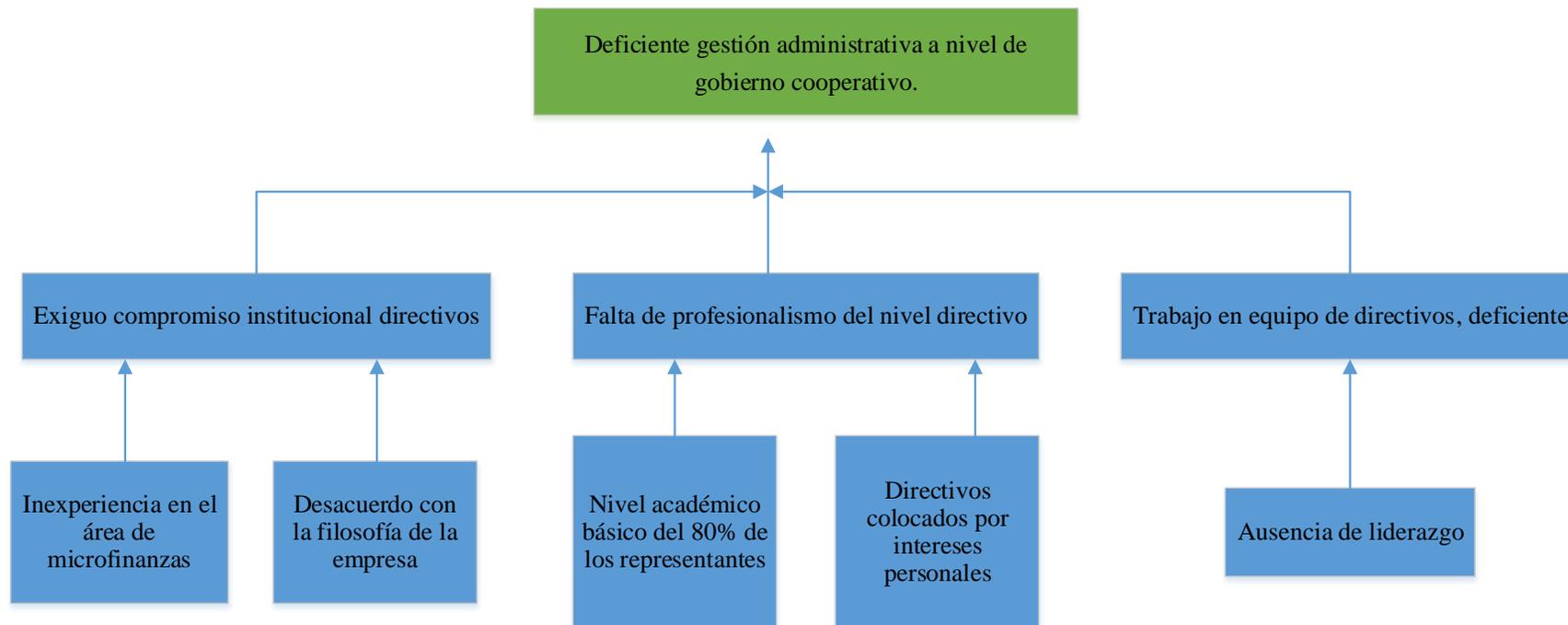
Figura 2.1 Efectos del Problema



Fuente: COAC Maquita Cushun

2.1.2. Causas del Problema

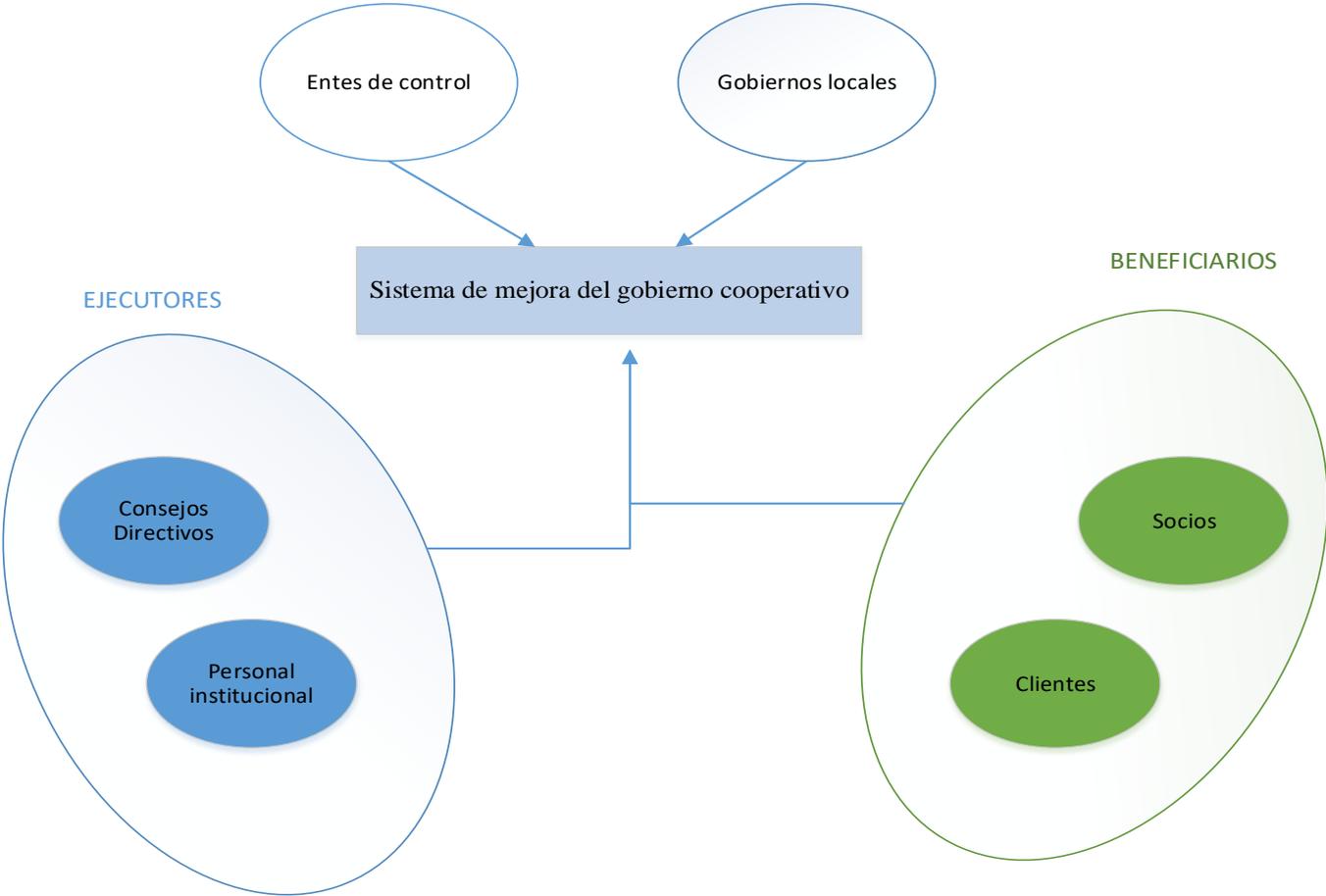
Figura 2.2 Causas del Problema



Fuente: COAC Maquita Cushun

2.2. Matriz de involucrados

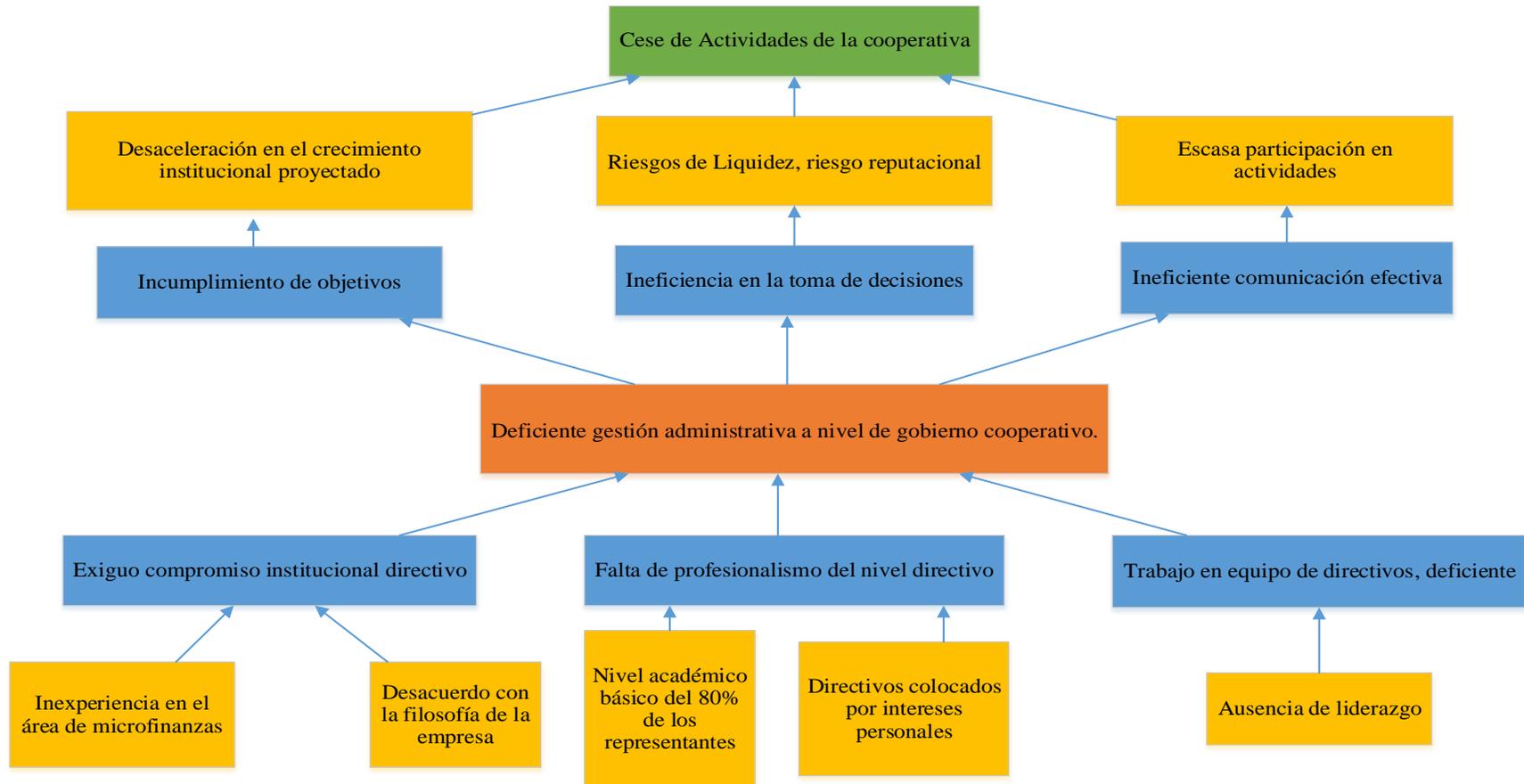
Figura 2.3 Matriz de Involucrados



Fuente: COAC Maquita Cushun

2.3. Árbol del problema

Figura 2.4 Árbol del problema



Fuente: COAC Maquita Cushun

3. Objetivos del a investigación/proyecto

Objetivo General

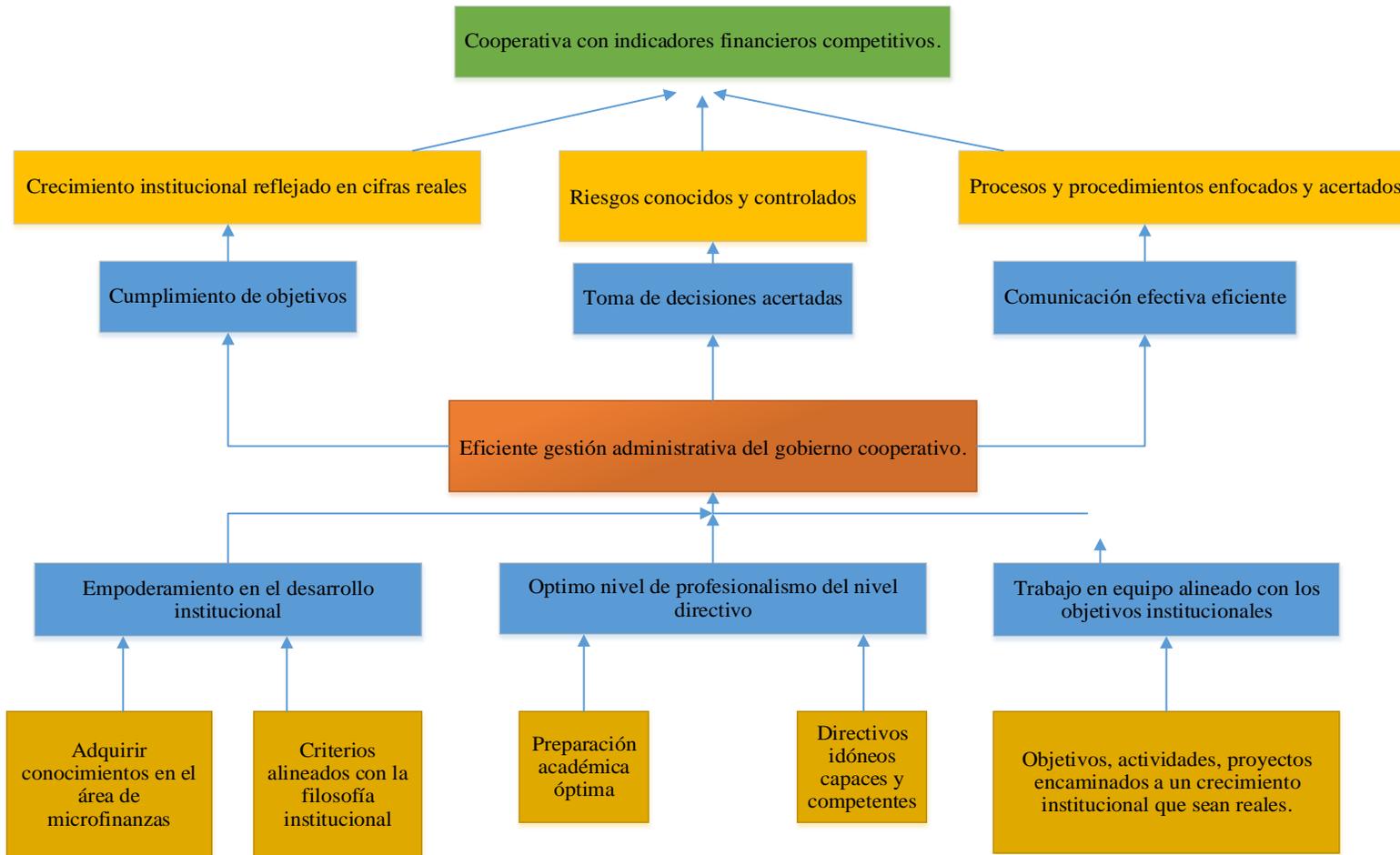
- Establecer un modelo de gobierno cooperativo basado en los principios de cooperativismo en la Cooperativa Maquita Cushun Ltda

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el nivel de la gestión del gobierno cooperativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun” Ltda.
- Identificar las oportunidades de mejora en la gestión administrativa del gobierno cooperativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun” Ltda.
- Determinar las fortalezas que permitan mejorar la gobernabilidad en la Cooperativa por parte de los Representantes y Directivos.
- Proponer un modelo de gobierno cooperativo basado en los principios de cooperativismo enfocados a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun” Ltda.

3.1 Árbol de objetivos

Figura 3.1 Árbol de objetivos

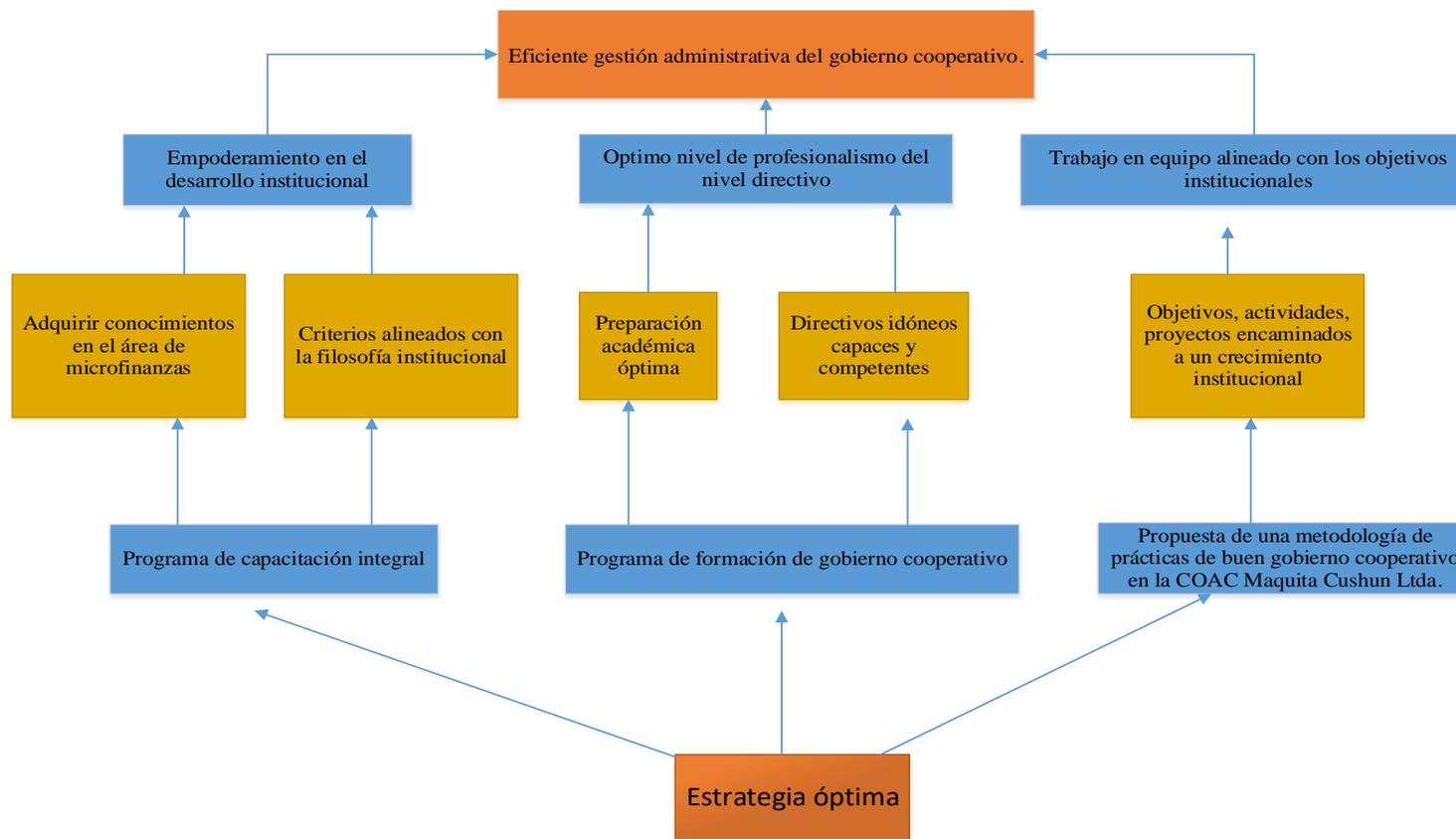


Fuente: COAC Maquita Cushun

4. Hipótesis de la investigación/proyecto

4.1 Árbol de objetivos y alternativas

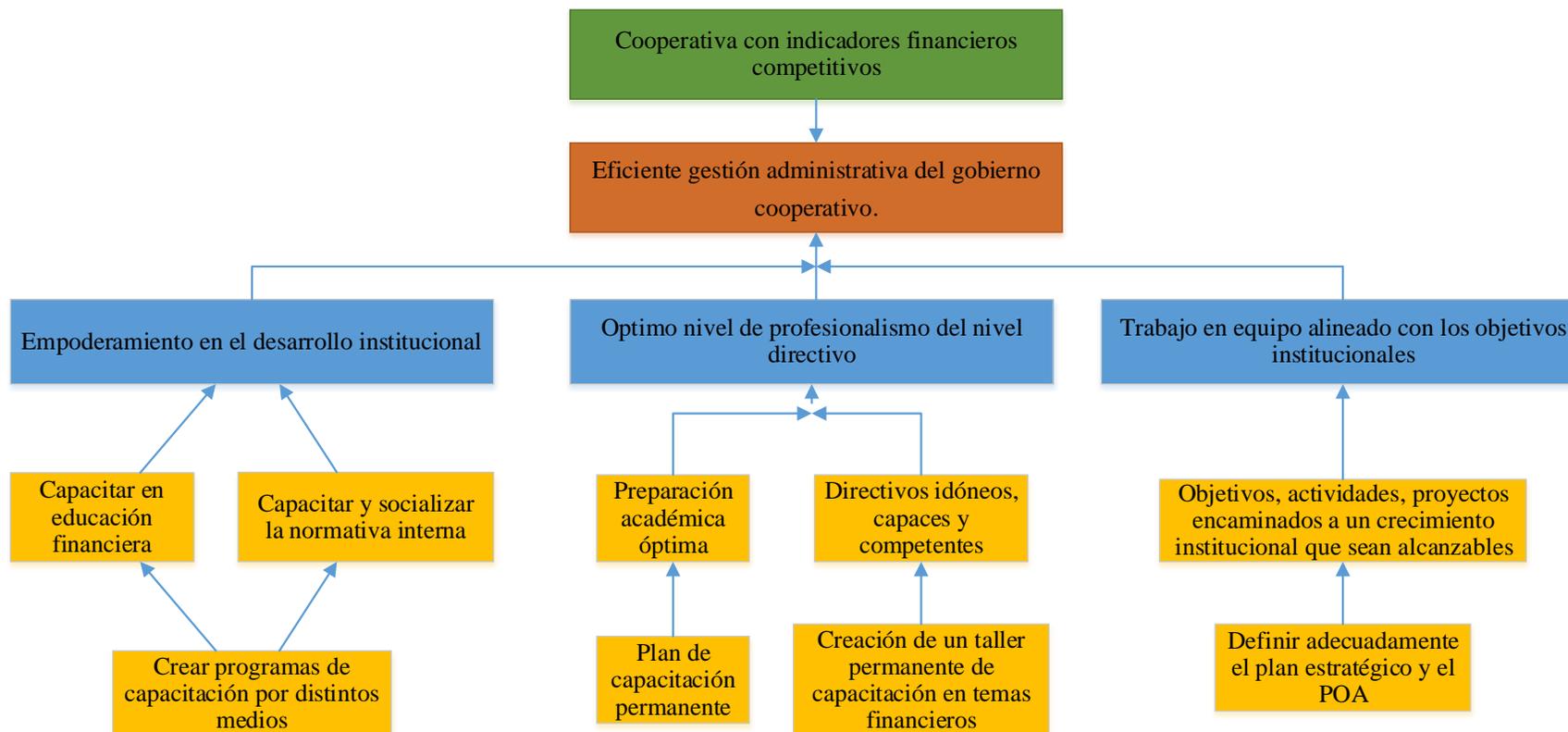
Figura 4.1 Árbol de objetivos y alternativas



Fuente: COAC Maquita Cushun

4.2 Estructura analítica del proyecto

Figura 4.2 Estructura analítica del proyecto



Fuente: COAC Maquita Cushun

Capítulo 3

Desarrollo metodológico y resultados de la investigación

3.1. Matriz de Marco Lógico

Tabla 3.1 Matriz de Marco Lógico

NIVEL	Resumen Narrativo de los objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
FIN	Cooperativa con indicadores financieros competitivos.	Suficiencia patrimonial Solvencia Calidad de Activos Calidad de Cartera Cobertura de cartera Liquidez Rentabilidad	Estados Financieros	Muchas instituciones financieras registran indicadores financieros competitivos en sus estados financiero, demostrando su excelente gestión
PROPÓSITO	PC.1 Empoderamiento en el desarrollo institucional PC.2 Optimo nivel de profesionalismo del nivel directivo PC.3 Trabajo en equipo alineado con los objetivos institucionales	Plan de capacitación (% de avance) % de Cumplimiento	Informes de cumplimiento	Las cooperativas que han llegado al segmento 1, ha sido gracias al trabajo en equipo, a la implementación de estrategias alineadas con los objetivos y a la adecuada planificación y gestión del nivel de gobierno.
COMPONENTES	C1.1 Adquirir conocimientos en el área de microfinanzas	Plan de capacitación	Evaluación de conocimientos	Las empresas promueven la capacitación permanente, enfocados en el desarrollo y competencias del talento humano
	C1.2 Criterios alineados con la filosofía y normativa institucional	Socialización de normativa	Evaluación de conocimientos	A más de inducción, se debe socializar permanentemente las actualizaciones de la normativa interna y externa
	C2.1 Establecer política de capacitación académica.	Plan de capacitación	Informes de avance	Actualmente el sector indígena se ha preocupado por su preparación y han destacan por su participación como líderes competitivos.

	C2.2 Capacitación a directivos para mejorar sus competencias.	Mejor Gestión administrativa	Informe	Las cooperativas de segmentos superiores motivan tanto a socios como directivos y administración a vincularse en el negocio, con una visión participativa.
	C3.1 Objetivos, actividades, proyectos encaminados a un crecimiento institucional	POA Plan estratégico	% de cumplimiento	Existe asesoría externa especializada en lograr que los objetivos estén enlazados con el POA, plan estratégico
ACTIVIDADES	A1.1 Crear programas de capacitación permanente en temas financieros, por distintos medios virtuales	Programas de capacitación aprobados	Porcentaje de cumplimiento, evaluaciones	Gran demanda de proveedores que ofertan plataformas dinámicas funcionales para dictar capacitaciones.
	A1.2 Capacitar y socializar la normativa interna a través de programas de capacitación permanente	Programas de capacitación aprobados	Porcentaje de cumplimiento, evaluaciones	Instituciones públicas y privadas generan aulas de capacitación para directivos y personal
	A2.1 Crear programas de capacitación a nivel de gobierno	Programas de capacitación aprobados	Informes de cumplimiento	Cooperativas de segmentos superiores podrían apoyar con pasantías institucionales a fin de lograr una capacitación activa
	A2.2 Crear una comisión encargada de identificar a socios líderes que cumplan con el perfil óptimo e incentivarlos a participar como representantes	% de socios con título de 3er nivel idóneo	Informes	Las cooperativas de segmento 1, reflejan su crecimiento gracias a la gestión de dirección de sus entidades, y a las decisiones acertadas.
	A3.1 Definir adecuadamente el plan estratégico y el POA	POA Plan estratégico	% de cumplimiento	Existen profesionales de empresas externas enfocados a direccionar a una definición del plan estratégico y POA apropiados a la institución.

Fuente: COAC Maquita Cushun

3.2. Plan operativo

Tabla 3.2 Plan Operativo

Código	Nombre de la Actividad/Tarea	Duración (Tiempo)	Persona/Unidad responsable	(A) Financiamiento de la Cooperativa	(B) Aporte propio	(A+B) Costo Total	Indicador
PC1	Empoderamiento en el desarrollo institucional	1 año	Comité de Buen Gobierno	US\$2500.00	US\$0.00	US\$2500.00	Plan de capacitación % de Cumplimiento
C1.1	Adquirir conocimientos en el área de microfinanzas	Trimestral (1 por trimestre)	Talento Humano, áreas involucradas	US\$0.00	US\$0.00	US\$0.00	Plan de capacitación
C1.2	Criterios alineados con la filosofía y normativa institucional	Semestral	Talento humano, Auditoría Interna	US\$0.00	US\$0.00	US\$0.00	Socialización de normativa
A1.1	Crear programas de capacitación permanente en temas financieros, por distintos medios virtuales	12 meses	Todo el personal	US\$1250.00	US\$0.00	US\$1250.00	Programas de capacitación aprobados
A1.2	Capacitar y socializar la normativa interna a través de programas de capacitación permanente	1 cada trimestre	Todo el personal	US\$1250.00	US\$0.00	US\$1250.00	Programas de capacitación aprobados
PC.2	Optimo nivel de profesionalismo del nivel directivo	1 año	Comité de Buen Gobierno	US\$5000.00	US\$0.00	US\$5000.00	Plan de capacitación % Cumplimiento
C2.1	Establecer políticas de capacitación académica.	Cada 6 meses	Talento Humano, Gerencia	US\$0.00	US\$0.00	US\$0.00	Plan de capacitación
C2.2	Capacitación a directivos para mejorar sus competencias.	Cada 6 meses	Gerencia, Administración	US\$0.00	US\$0.00	US\$0.00	Mejor Gestión administrativa
A2.1	Crear programas de capacitación a nivel de gobierno	1 cada trimestre	Gerencia	US\$4000.00	US\$0.00	US\$4000.00	Plan de capacitación

A2.2	Crear una comisión encargada de identificar a socios líderes que cumplan con el perfil óptimo e incentivarlos a participar como representantes	1 vez al año	Talento Humano, Gerencia	US\$1000.00	US\$0.00	US\$1000.00	% de socios con título de 3er nivel idóneo
PC.3	Trabajo en equipo alineado con los objetivos institucionales	1 año	Comité de Buen Gobierno	US\$300.00	US\$0.00	US\$300.00	Plan de capacitación % Cumplimiento
C3.1	Definir objetivos, actividades, proyectos encaminados a un crecimiento institucional	12 meses	Gerencia, Administración	US\$50.00	US\$0.00	US\$50.00	POA Plan estratégico
A3.1	Identificar adecuadamente el plan estratégico y el POA	1 vez al año	Gerencia	US\$250.00	US\$0.00	US\$250.00	POA Plan estratégico

Fuente: COAC Maquita Cushun

3.3 Presupuesto del proyecto

3.3.1 Presupuesto Desagregado por componentes

Tabla 3.3 Presupuesto del Proyecto

Código	DESCRIPCION	
PC1	Empoderamiento en el desarrollo institucional	US\$2500.00
C1.1	Adquirir conocimientos en el área de microfinanzas	US\$0.00
C1.2	Criterios alineados con la filosofía y normativa institucional	US\$0.00
A1.1	Crear programas de capacitación permanente en temas financieros, por distintos medios virtuales	US1250.00
A1.2	Capacitar y socializar la normativa interna a través de programas de capacitación permanente	US1250.00
PC.2	Optimo nivel de profesionalismo del nivel directivo	US\$5000.00
C2.1	Establecer políticas de capacitación académica.	US\$0.00
C2.2	Capacitación a directivos para mejorar sus competencias.	US\$0.00
A2.1	Crear programas de capacitación a nivel de gobierno	US\$4000.00
A2.2	Crear una comisión encargada de identificar a socios líderes que cumplan con el perfil óptimo e incentivarlos a participar como representantes	US\$1000.00
PC.3	Trabajo en equipo alineado con los objetivos institucionales	US\$300.00
C3.1	Definir objetivos, actividades, proyectos encaminados a un crecimiento institucional	US\$50.00
A3.1	Identificar adecuadamente el plan estratégico y el POA	US\$250.00
	COSTO TOTAL DEL PROYECTO	US\$7,800.00

Fuente: COAC Maquita Cushun

3.3.2 Presupuesto Consolidado, Costos y Gastos

Tabla 3.4. Presupuesto Consolidado

Ingresos	----
Gastos	US\$100.00
Gastos Administrativos	US\$2,000.00
Materiales y Certificados	US\$200.00
Honorarios profesionales, marketing, viáticos	US\$5,500.00
TOTAL	US\$7,800.00

Fuente: COAC Maquita Cushun

3.4. Evaluación ex ante

3.4.1 Matriz para la evaluación de la identificación y delimitación del problema que dio origen al proyecto

Tabla 3.5 Evaluación ex ante

Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿Se ha identificado con claridad el problema que da origen al proyecto?	X		Desconocimiento de temas financieros	
¿El problema se ha delimitado geográfica y socialmente?	X		Socios de la entidad	
¿Existe información suficiente sobre el problema?		X		Obtener información en otros trabajos de investigación similares
¿El problema es prioritario para la política social/económica?	X		Es primordial elegir representantes idóneos	
¿Se ha considerado la percepción de la población beneficiaria en la identificación del problema?	X			
¿Se han analizado los costos administrativos, psicosociales y políticos de la focalización del proyecto?	X		Honorarios profesionales	
¿se han identificado los criterios de focalización del proyecto?	X		Socios de la cooperativa	

Fuente: COAC Maquita Cushun

3.4.2 Matriz para la evaluación del análisis de la situación inicial del proyecto

Tabla 3.6 Análisis Situación Actual

Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿Se han identificado los indicadores del problema que da origen al proyecto?	X			
¿Existe una línea de base del proyecto, es decir existen datos iniciales de los indicadores del problema antes de ejecutarse el proyecto?		X		
¿Se han identificado causas o factores explicativos del problema?	X		Falta de experiencia, capacitación.	
¿Se han identificado factores o causas críticas del problema analizado?	X		Falta de experiencia, capacitación.	
Considerando las respuestas a las preguntas anteriores, ¿se concluye que la explicación de la situación inicial está sustentada en información suficiente?	X			

Fuente: COAC Maquita Cushun

3.4.3 Matriz para la evaluación de las actividades del proyecto

Tabla 3.7 Evaluación de actividades

Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿Se han identificado actividades suficientes y necesarias para cada resultado del proyecto?	X			
¿Se ha establecido cuáles son los responsables de ejecución de las actividades?	X		Administradores de la Institución.	

Fuente: COAC Maquita Cushun

3.4.4 Matriz para el análisis de actores y para el análisis de la viabilidad política

Tabla 3.8 Análisis de Actores

Componente o actividad	Actores sociales involucrados	Interés puesto en ejecución	Peso político del actor social	Nivel de viabilidad política
A1.1 Crear programas de capacitación permanente en temas financieros, por distintos medios virtuales A2.1 Crear programas de capacitación a nivel de gobierno	Miembros directivos y personal de la COAC Maquita Cushun Ltda.	Aceptación=+1	Peso Político alto =+3	"A" Nivel Alto

Fuente: COAC Maquita Cushun

3.4.5 Matriz de análisis de la viabilidad institucional

Tabla 3.9 Matriz de viabilidad

Organismo o entidad responsable: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.				
Componente o actividad	Requisitos organizacionales	Requisitos existentes	Problemas internos de la entidad	Nivel de viabilidad institucional de la actividad
C1. Adquirir conocimientos en el área de microfinanzas C2. Empoderamiento en el desarrollo institucional	La entidad cuenta con un personal joven con la capacidad de aprender temas nuevos y necesarios a fin de desarrollar con eficacia sus funciones tanto administrativas como directivas.	SI	Informes	Nivel Alto= A

Fuente: COAC Maquita Cushun

3.4.6 Matriz para la evaluación de sostenibilidad

Tabla 3.10 Evaluación de Sostenibilidad

Interrogantes	Calificación				
	1	2	3	4	5
Infraestructura y logística					
¿El resultado o bien o servicio tiene la infraestructura adecuada?				X	
¿Son adecuados la planta y el equipo físico para su producción o prestación?					X
¿Hay adecuación en los procesos de mantenimiento del equipo y de la infraestructura?				X	
¿Es adecuada la técnica escogida para el proceso productivo o prestación?				X	
¿Existe una organización logística adecuada?		X			
¿Hay interés en agencias locales y provinciales en que se genere el resultado o se genere el bien o servicio?				X	
¿Existe flexibilidad y capacidad para adaptar el proyecto a circunstancias cambiantes del entorno?				X	
¿Existe apoyo de los actores clave?				X	
¿El proyecto tiene un apoyo fuerte y estable de las organizaciones locales y provinciales?				X	

Fuente: COAC Maquita Cushun

Capítulo 4

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El gobierno cooperativo como herramienta de la economía popular y solidaria, reconoce al ser humano como la persona que está por encima del capital, pues es quien genera dicho capital y contribuye de forma directa con el crecimiento de las cooperativas que tengan como prioridad los intereses de la comunidad en un contexto de respeto a los derechos y a la democracia, puesto que logrará un desarrollo económico equilibrado y dinámico, asegurando una adecuada distribución de ingresos en respeto a los principios cooperativistas.

El nivel de la gestión del gobierno cooperativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun” Ltda., al carecer de experiencia en el área de las microfinanzas, poco liderazgo, un bajo nivel académico de sus representantes y el incumplimiento de objetivos anuales, evidencia una clara oportunidad de generar y mejorar procesos que permitan disminuir los riesgos en la liquidez y la desaceleración institucional, actualizando el sistema de gobierno con el fin de volverse una cooperativa más competitiva y así contribuir con la zona a la que representa.

La implementación de un buen gobierno cooperativo en el campo de acción de la cooperativa de ahorro y crédito Maquita Cushun Ltda, ubicada en parroquia de Quisapincha de la ciudad de Ambato de la Provincia de Tungurahua, se presenta como una oportunidad de mejora para fortalecer los procesos del área administrativa a nivel de gobierno cooperativo, cumpliendo la mayor cantidad de objetivos planificados, mejorar el uso del presupuesto establecido, y por consiguiente una mejor organización en algunos procesos y normativas institucionales.

La evaluación de la matriz de marco lógico sobre la implementación de un buen gobierno cooperativo en el campo de acción de la cooperativa de ahorro y crédito Maquita Cushun Ltda., en función de la generación de nuevos propósitos, componentes y actividades específicas a la capacitación en el material humano, vista como inversión de la cooperativa, posiblemente permitirá mejorar procesos y de esta forma elevar los indicadores competitivos.

El plan operativo elaborado para primer año se enfoca en la realización de planes de capacitación, con el fin de mejorar las perspectivas de conocimiento afín al área de las microfinanzas y cooperativismo, con base en la implementación de cursos que mejoren la gestión administrativa teniendo como autores de estos procesos de actualización de conocimientos a todos los entes que forman parte de la cooperativa de ahorro y crédito Maquita Cushun Ltda.

La elaboración e implementación de las mejoras para la gestión del gobierno cooperativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun” Ltda., tendría un costo total el proyecto de US\$7,800.00, invertidos en su mayoría en capacitaciones de la gente que forma parte de la institución, mejorando sus principios éticos cooperativos y de esta manera ofrecer a sus asociados seguridad de una entidad cooperativa sólida, registrándose así en una ventaja competitiva, poniendo como prioridad el bienestar de la colectividad antes que los intereses individuales.

La correcta aplicación de los lineamientos de gobierno cooperativo permitirá crear unas protecciones a la institución de problemas internos y externos, pero se debe considerar que la aplicación de esta debe ser constante y estar en evaluación permanente con el fin de mantener los procesos que funcionan y mejorar los que presentan deficiencia.

Recomendaciones

Socializar el Modelo de Gobierno Cooperativo basado a la actual junta administrativa de la cooperativa la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun” Ltda.

Buscar capacitación especialista con el fin de desarrollar una escuela de Gobierno Cooperativo alineada a las estrategias solidarias y equitativas.

Buscar una manera efectiva que permita aplicar los instrumentos de gestión corporativa, especialmente el Código de Ética, con el fin de normar el comportamiento de los socios/as, empleados y administradores.

Mantener procesos de monitoreo y evaluación permanente de la calidad de servicios y atención al cliente.

Lista de referencias

- Agirre, Amaia. 2001. "Los principios cooperativos atractores de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón corporación cooperativa." *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa* (39):93-113.
- Álvarez, I Gallego, IM García Sánchez, and L Rodríguez Domínguez. 2009. "La eficacia del gobierno corporativo y la divulgación de información en Internet." *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa* no. 15 (1):109-135.
- Briozzo, Anahí, Diana Albanese, and Diego Santolíquido. 2017. "Gobierno corporativo, financiamiento y género: un estudio de las pymes emisoras de títulos en los mercados de valores argentinos." *Contaduría y administración* no. 62 (2):339-357.
- Cortes, Diógenes Lagos, and Carlos Enrique Vecino Arenas. 2014. "Influencia del gobierno corporativo en el costo de capital proveniente de la emisión de deuda." *Estudios Gerenciales* no. 30 (130):73-84.
- Chaves, Rafael, and Francisco Soler. 2004. *El gobierno de las cooperativas de crédito en España: CIRIEC*.
- Dávila Ladrón de Guevara, Ricardo. 2004. "Innovación y éxito en la gerencia cooperativa: Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito." *Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana*:143.
- de las Américas, Cooperativas. 2017. "Cooperativas de las Américas: Región de la Alianza Cooperativa Internacional." *Obtenido de <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos4456>*.
- De Miranda, José Eduardo. 2013. "De la crisis de identidad al rescate de la génesis del cooperativismo." *De la crisis de identidad al rescate de la génesis del cooperativismo*:1-168.

- de Miranda, José Eduardo Souza. 2004. "El buen gobierno de las Sociedades Cooperativas y la gestión bajo los valores del Cooperativismo: una reseña didáctica." *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo* (38):249-254.
- de San Vicente, Iñaki Gil. 2013. *Cooperativismo obrero, consejismo y autogestión socialista: algunas lecciones para Euskal Herria*: Boltxe Liburuak.
- Engels, Friedrich. 1870. "Prefacio a La guerra campesina en Alemania." *Archivo Marx-Engels*.
- Fernández, María Eugenia. 2006. "Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana." *Revista de Ciencias Sociales (Ve)* no. 12 (2):237-253.
- Gadea, E. (2006). "Cooperativismo y Globalización. Boletín De La Asociación Internacional De Derecho Cooperativo", (40), 49-62. <https://doi.org/10.18543/baidc-40-2006pp49-62>
- Garc, Javier Gorgas. 2011. *Estadística básica para estudiantes de ciencias*.
- Gómez-Betancourt, Gonzalo, and Natalia Zapata-Cuervo. 2013. "Gobierno corporativo: una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares." *Entramado* no. 9 (2):98-117.
- Izquierdo, C. 2005. "Cooperativismo una alternativa de desarrollo."
- Izquierdo Muciño, Martha Elba. 2014. *Las cooperativas como alternativa económica. Una visión de México y España*: Librería-Editorial Dykinson.
- Leite, Marcia de Paula, and Raquel Duaibs. 2017. "Cooperatives and productive internationalization: a new challenge." *Sociologia & Antropologia* no. 7:521-543.
- Maldonado, William Patricio Espín, María Belén Bastidas Aráuz, and Antonio Durán Pinos. 2017. "Propuesta metodológica de evaluación del balance social en asociaciones de economía popular y solidaria del Ecuador." *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa* (90):123-157.
- Marcillo, C., & Gualoto, J. 2018. "Manual para el buen cooperativista Ecuador."
- Márquez, M. 2013. "El cooperativismo en Ecuador: Análisis del Buen Vivir a través de la Cooperativa Kallari." *Málaga: Universidad de Málaga. Recuperado el* no. 7.
- Marx, Karl. 1983. *El capital, crítica de la economía política, Karl Marx*.
- Mogrovejo, Rodrigo, Alberto Mora, and Philippe Vanhuynegem. 2012. "El cooperativismo en América Latina." *Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible. La Paz, Colombia: Oficina de la OIT para los Países Andinos. Recuperado a partir de*.

- Posada, G. 2016. "Elementos básicos de estadística descriptiva para el análisis de datos." *Editorial Luis Amigó, Medellín, Colombia*:116-124.
- Rendón, María Enriqueta Mancilla, and María Luisa Saavedra García. 2015. "El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial." *Contaduría y administración* no. 60 (2):486-506.
- Salazar, Laura. 2010. "¿ Cómo funciona el gobierno cooperativo en las cooperativas de Villavicencio?" *Cooperativismo & Desarrollo* no. 18 (97):126-138.
- Soler, Enrique Gadea. 2006. "Cooperativismo y globalización." *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo= International Association of Cooperative Law Journal* (40):49-62.
- Soto, Walter Choquehuanca. 2000. *Cooperativismo e identidad global*: El Cid Editor| apuntes.
- Lacol y La Ciutat Invisible, and I Habitar en Comunidad. 2018. *La Vivienda Cooperativa en Cesión de Uso*. Los Libros de la Catarata: Madrid, Spain.