

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Economía, Ambiente y Territorio

Convocatoria 2023-2024

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

Propuesta de un Manual de Buen Gobierno Cooperativo para las Cooperativas de  
Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5

José Daniel Gavilanes Quezada

Asesora: Cinthya Barrera Rodríguez

Lector: Edgar Omar Peñaherrera Gallegos

Quito, abril de 2024

## **Epígrafe**

El Buen gobierno Cooperativo constituye una apreciación integral de la gestión cooperativa que se define como un proceso metódico de dirigir, organizar y controlar la cooperativa acorde a los valores cooperativos.

—Alianza Cooperativa Internacional ACI

## Índice de Contenidos

Resumen .....	7
Agradecimiento.....	8
Introducción.....	9
Capítulo 1. Revisión de Literatura.....	11
1.1 Economía Social y Solidaria .....	11
1.2 Cooperativismo, valores y principios .....	13
1.3 Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	15
1.4 Gobernanza y Gobernabilidad .....	18
1.5 Condiciones para la Buena Gobernabilidad y Gobernanza.....	20
1.6 Buen Gobierno .....	21
1.7 Gobierno Corporativo vs Gobierno Cooperativo .....	22
Capítulo 2. Definición del Problema .....	25
2.1. Diagnóstico situacional.....	25
2.1.1 Situación socioeconómica.....	25
2.1.2 Población Objetivo.....	26
2.1.3 Diagrama de diagnóstico situacional .....	28
2.2 Justificación de la investigación/proyecto y delimitación del problema .....	31
2.2.1 Causas y Efectos del Problema .....	32
2.2.2 Matriz de involucrados.....	32
2.2.3 Árbol de Problemas.....	33
2.3. Objetivos de la investigación/proyecto .....	37
2.3.1 Árbol de Objetivos.....	37
2.4. Hipótesis (alternativas) de la investigación/proyecto.....	40
2.4.1 Árbol de objetivos y alternativas .....	40
Capítulo 3. Desarrollo metodológico y resultados de la investigación/proyecto. ....	44

3.1 Matriz de Marco Lógico .....	44
3.2 Plan Operativo.....	48
3.3 Presupuesto del proyecto.....	58
3.4 Evaluación ex ante.....	61
Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones .....	66
4.1 Conclusiones .....	66
4.2 Recomendaciones .....	66
Referencias .....	67

## **Lista de Ilustraciones**

### **Tablas**

Tabla 1.1 Gobierno Corporativo vs Gobierno Cooperativo .....	24
Tabla 2.1 Monto de activos de acuerdo al segmento de la cooperativa.....	26
Tabla 2.2 Matriz de diagnóstico situacional .....	30
Tabla 3.1. Matriz de Marco Lógico.....	46
Tabla 3.2 Plan Operativo .....	49
Tabla 3.3 Cronograma .....	55
Tabla 3.4. Presupuesto del proyecto .....	59
Tabla 3.5 Análisis Objetivos del proyecto vs Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	62
Tabla 3.6. Matriz para la evaluación de la identificación y delimitación del problema que dio origen al proyecto.....	62
Tabla 3.7 Matriz para el análisis de actores y para el análisis de la viabilidad política .....	64
Tabla 3.8 Matriz evaluación de sostenibilidad .....	65

### **Gráficos**

Gráfico 2.1 Numero de entidades por origen geográfico de constitución .....	25
Gráfico 2.2 Evolución de número de entidades filtro de estado jurídico todos los segmentos .....	26
Gráfico 2.3 Evolución de número de entidades filtro de estado jurídico segmento 4 y 5.....	27
Gráfico 2.4 Matriz de Involucrados .....	33
Gráfico 2.5 Árbol de Problemas .....	35
Gráfico 2.6 Árbol de Objetivos .....	38
Gráfico 2.7 Árbol de Objetivos y alternativas .....	41
Gráfico 2.8 Estructura analítica del proyecto .....	43
Gráfico 3.1 Objetivos de desarrollo sostenible.....	61

## **Declaración de cesión de derecho de publicación de la tesina**

Yo, José Daniel Gavilanes Quezada, autor de la tesina titulada “Propuesta de un Manual de Buen Gobierno Cooperativo para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5” declaro que la obra es de mi exclusiva autoría, que la he elaborado para obtener el título de especialista 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 2024



---

José Daniel Gavilanes Quezada

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación se centra en la elaboración de un Manual de Buen Gobierno Cooperativo, que será implementado en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5. Esta herramienta tiene el objetivo de contribuir a una adecuada aplicación de procedimientos de gobernabilidad en los diferentes procesos y actividades que desarrollan la gerencia y los órganos directivos.

Ante la problemática identificada, la presente propuesta se fundamenta en propiciar argumentos claros y definidos ante una inadecuada gestión de Gobernabilidad en los diferentes procesos de las cooperativas. Para delimitar y gestionar la instrumentación metodológica para el presente proyecto, se utiliza la metodología de Marco Lógico la cual permite determinar de manera clara y precisa los objetivos de un proyecto y los factores determinantes para la obtención de los resultados previstos.

El presente proyecto fue estructurado en cuatro capítulos: En el capítulo 1 se aborda la revisión de la literatura concerniente al tema seleccionado con el objetivo de que el lector entienda el contexto del proyecto en desarrollo. En el capítulo 2 se detalla la definición del problema a través de una serie de variables tales como: Diagnostico Situacional, Justificación del Problema, Objetivos e Hipótesis de la investigación, En el capítulo 3 se realiza el desarrollo metodológico y resultados de la investigación Matiz de Marco Lógico, Plan Operativo, Presupuesto, Evaluación ex ante y en el capítulo 4 se expone las conclusiones y recomendaciones.

La propuesta de elaboración del Manual de Buen Gobierno Cooperativo permitirá establecer procesos de planificación estratégica claves para el desarrollo institucional de manera integral, así mismo la elaboración de programas de capacitación continua en temas específicos para funcionarios, directivos y socios que fortalecerán el proceso de toma de decisiones y la eficiente gestión de gobernabilidad.

## **Agradecimiento**

A FLACSO, por la oportunidad de ser parte de este prestigioso programa. A mi hermosa esposa Claudia y a mi hija Tabita por su amor y paciencia, a mi patria por ser el motivo de buscar mejor preparación y poder cambiar nuestra realidad. A mis compañeros y docentes quienes han sabido guíame y brindarme su amistad y sus conocimientos para poder culminar este proyecto con éxito.



## **Introducción**

La gobernanza permite explicar los fenómenos sociales relacionando las decisiones a nivel colectivo e individual con la capacidad de actuar con base en reglas y principios. La existencia de jerarquías de autoridad en las organizaciones ha sido históricamente beneficiosa porque promueve la eficiencia y eficacia de los procesos. Sin embargo, cuando hay demasiado poder, los subordinados suelen reaccionar o manifestarse contra estas jerarquías.

El proceso de gobernanza está influenciado por diversas fuerzas, incluidas las económicas, sociales, políticas, culturales y ambientales. Se entiende que cada individuo o grupo de individuos tienen la capacidad de elegir cómo interactuar con la sociedad, como establecer su fuente de trabajo y cuáles son sus aspiraciones basado en sus propias creencias e ideales. Con el fin de determinar si existe un adecuado proceso de gobierno y si se logran objetivos como equidad, justicia y legitimidad, se debe tener en cuenta la conciencia de los actores relevantes, el acercamiento de estos actores a la información y su injerencia en la toma de decisiones. La capacidad práctica para actuar es una condición relacionada tanto con el propio individuo como con factores externos (Idelcoop - Fundación de educación cooperativa 2017).

De acuerdo con la Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia (COOMEVA 2016), la gobernabilidad cooperativa es uno de los pilares más difíciles en la gestión asociativa ya que, en este sentido el éxito de una organización solidaria depende del resultado socioeconómico y del potencial de su cuerpo directivo para ejercer un gobierno basado en las buenas prácticas enmarcado en una saludable ética corporativa.

Las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario por su propia naturaleza deberían tener procesos de gobernabilidad enfocados a contribuir con la simetría entre la fuerzas políticas, económicas y a la preservación de estructuras eco sociales, buscando apoyo mutuo para fortalecer el progreso comunitario, contribuyendo al desarrollo de todos los socios, fomentando la unidad para hacer frente común a los mercados cada vez más excluyente, para satisfacer las necesidades de la comunidad donde se desarrollan.

Sin embargo, a lo largo de los años se han identificado inconvenientes en varias instituciones financieras, relacionados principalmente a una inadecuada gestión de gobernabilidad y control por parte de los directivos y administradores, causando que estas organizaciones entren en proceso de absorción o de liquidación forzosa, lo que ha ocasionado falta de credibilidad y desconfianza del público para este tipo de organizaciones.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) como parte de sus atribuciones

en el 2021 emitió la siguiente resolución:

**Norma de 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**

**Artículo 2 Objetivo.** -La presente norma tiene como objeto delinear un marco normativo común que establezca las reglas o preceptos básicos para un buen gobierno de las entidades y la aplicación de valores y principios éticos y de conducta que afiancen las relaciones de los socios, clientes, empleados, gerentes, proveedores, órganos de gobierno, de dirección y control, con la sociedad (SEPS 2024, 4).

La gobernabilidad cooperativa, es un proceso difícil de controlar, ya que en este proceso están involucradas las creencias e ideales tanto de individuos como de grupos de individuos, donde se pone a discusión si es beneficioso pertenecer a un grupo y trabajar de manera cooperativa o seguir generando beneficios y riqueza de manera individual.

## **Capítulo 1. Revisión de Literatura**

### **1.1 Economía Social y Solidaria**

Existe una gran diversidad de conceptos que pueden definir a la Economía Social y Solidaria considerando aspectos muy intrínsecos en cada una de los contextos de donde se emita el concepto, sin embargo, Coraggio lo define como un sistema basado en la economía social y la solidaridad que históricamente está constituido por organizaciones con valores significativos, así como prácticas, a través de los cuales una comunidad o un grupo de estas, se estructura para coordinar procesos económicos y sociales tales como:

Creación equitativa de riqueza y trabajo en el marco de la multiplicidad de formas y estructuras organizativas existentes, tales como: organizaciones y unidades de negocio domésticas, emprendimientos tanto comunitarios como familiares, cooperativas del sector real y financiero, entre otras, bajo la figura de un sistema laboral de división social, con la contribución independiente y autónoma entre trabajadores y con la posibilidad de acceder a recursos y mecanismos de producción que reconozca el potencial humano para crear trabajo.

Reparto equitativo de los nuevos excedentes generados y de los ya acumulados concebidos como valores económicos de uso aptos para satisfacer las necesidades de todos;

Comercio ético entre individuos, lugares y territorios (privilegiando el comercio mutuo) con áreas de autonomía a diferentes niveles (familias, comunidades, países y regiones);

Consumo comprometido con el medio ambiente, tolerancia y armonía social, con la finalidad de particularizar para todos los individuos la voluntad de asumir aspiraciones particulares y comunitarias para mejorar las condiciones de vida, en acuerdo con la comunidad, la sociedad y el medio ambiente, lo cual está comprendido en el principio filosófico del Buen Vivir.

La coherencia consecuente y democrática de todos los elementos del proceso económico, concertando modos para decidir colectivamente o instrumentos como la regulación del mercado (Coraggio 2016).

Las crisis profundas de la economía a nivel mundial han marcado el punto de partida para el cambio de paradigma donde el ideal de prosperidad sustentado en el mercantilismo y la dominación de las empresas privadas rentables ya no genera desarrollo sino todo lo contrario desigualdad y pobreza, Chaves-Ávila y Monzón-Campos sostienen que:

En este marco de crisis y de cuestionamiento del paradigma global de desarrollo se ha puesto

en valor un tercer sector institucional de las economías, situado entre el Estado y el Sector privado lucrativo, denominado Economía Social, que integra las iniciativas económicas privadas controladas desde y beneficiando explícitamente a la propia comunidad y sus grupos sociales (Chaves-Ávila y Monzón-Campos 2018, 9)

Tomando como base que esta tercera economía incorpora proyectos económicos privados dirigidos por la comunidad donde los principales beneficiarios son la misma comunidad, Coraggio menciona:

la Economía Social y Solidaria supone reconocer como base material de última instancia el principio de producción humana para el autoconsumo, desarrollar (complejizar) a partir de la economía popular y la economía pública as prácticas cooperativas, comunitarias y solidarias, luchar por la redistribución progresiva de recursos productivos y bienes públicos, impulsar formas democráticas de gestión de los colectivos de producción y de lo público, ganar autonomía respecto a la dirección del capital y desarrollar la capacidad de regular procesos ciegos como el mercado monopolista o el competitivo autorregulado, asumiendo como objetivo estratégico la reproducción ampliada de la vida de todos y todas (Coraggio 2014, 28).

Es de suma importancia entender el rol que juega la Economía Social y Solidaria en la región de Latinoamérica y en especial en países como Ecuador donde históricamente se han tenido altos niveles de pobreza y desigualdad, donde la corriente del mercado capitalista ha excluido a varios sectores de la economía por no cumplir con sus reglas de mercado, o porque no se han adaptado a sus condiciones, estos sectores excluidos han encontrado en este modelo de economía un espacio de empoderamiento y auto gestión basados en prácticas alternativas que toman como base los principios de solidaridad, equidad, comercio justo y colaboración, entendiendo que la ESS se centra en las personas y no en el capital como único camino hacia el progreso colectivo y el buen vivir. Carranza manifiesta que “Esta denominada otra economía se sustenta en una racionalidad distinta a la utilitarista y a la búsqueda de acumulación privada de excedentes” (Carranza-Barona 2013, 15).

Esta forma de hacer economía ha servido como medio para reducir la brecha de desigualdad en los sectores de la economía con menos recursos y oportunidades, es el sistema de mercado que se basa en prácticas alternativas que toman como base los principios de solidaridad, equidad, colaboración y comercio justo, donde el ser humano, sus costumbres, su historia su ideología es más importante que el capital. En este sentido, la ESS existió cuando el hombre cronológicamente afrontó su transformación desde ser un ser materialista y egoísta sin importarle ni nada ni nadie, sino únicamente sus intereses hasta llegar a convertirse en un ser que colabora recíprocamente en un marco de igualdad y solidaridad, procurando el bien

colectivo, lo que plantea el enfrentamiento entre el homo economicus Vs el homo reciprocans (Carranza-Barona 2013).

Con el paso de los años el movimiento de la ESS se ha ido fortaleciendo y ganando espacio en el marco normativo y regulatorio en la estructura económica del Ecuador, Jácome Estrella, indica que:

En los últimos años este país ha experimentado importantes cambios estructurales en su sector cooperativo, emanados del proceso constituyente de 2008. La Constitución aprobada en ese año reconoció a la Economía Popular y Solidaria, EPS (la economía social y solidaria de la literatura académica), como otro sector económico, junto a los sectores público, privado y mixto. La EPS está conformada por los sectores comunitario, asociativo y cooperativista, así como también por las unidades económicas populares. En Ecuador las cooperativas, tanto del sector financiero como del no financiero (sector real de la economía), son el segmento más importante del marco institucional de la EPS (Jácome-Estrella 2022, 290).

## **1.2 Cooperativismo, valores y principios**

En el Ecuador la ESS nace de la lucha contra la desigualdad, la pobreza y la crisis económica, basados en combinación de las costumbres de los pueblos autóctonos indígenas de la Sierra, costa, oriente y las corrientes europeas de cooperativismo desarrolladas con éxito. Es así como nacen las primeras organizaciones cooperativas de trabajadores y productores en las décadas de los 40, radicados en las ciudades más importantes como Quito y Guayaquil. En los orígenes y consolidación del movimiento cooperativo ecuatoriano se pueden distinguir por lo menos tres etapas fundamentales:

La primera se inicia aproximadamente en la última década del siglo XIX cuando se crean - especialmente en Quito y Guayaquil- una serie de organizaciones artesanales y ayuda mutua. La segunda empieza a partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista. La tercera etapa comienza a mediados de los años sesenta con la expedición de la Ley de Reforma Agraria y de la Ley de Cooperativas (Alianza Cooperativa Internacional 2020, 3).

Estas organizaciones y las que posteriormente se crearían adoptaron los principios Cooperativos propuestos por la ACI para desarrollar las capacidades y el funcionamiento de las organizaciones. En tal sentido, las cooperativas son empresas pertenecientes a sus integrantes, los cuales se encargan de su dirección y gestión. Independiente de que sus

miembros integrantes sean tanto usuarios, trabajadores como residentes, quienes tienen el mismo derecho al voto relacionados con la dinámica de la cooperativa y la distribución igualitaria de los rendimientos. Al estar fundamentadas en valores cooperativos y no condicionadas a la obtención de ganancias, las cooperativas tienen una serie de principios convenidos a nivel internacional y operan juntas para la construcción de un mundo mejor mediante la cooperación (Alianza Cooperativa Internacional 2018).

En este orden de ideas, los valores que pregonan las cooperativas son “autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, honestidad, actitud receptiva, responsabilidad social y respeto hacia los demás” (Alianza Cooperativa Internacional 2018, 1).

Del mismo modo, las cooperativas comparten una serie de principios que las rigen, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- 1) Afiliación voluntaria y abierta;
- 2) Control democrático por parte de los miembros;
- 3) Participación económica de los miembros;
- 4) Autonomía e independencia;
- 5) Educación, formación e información;
- 6) Cooperación entre cooperativas;
- 7) Preocupación por la comunidad; (Alianza Cooperativa Internacional 2018).

La vivencia cooperativa en los últimos 100 años de vida en el Ecuador dio paso a la creación de la Constitución de la República del Ecuador en el año 2008 (Constitución de la República del Ecuador 2008), que terminó por definir en su artículo 283 “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir” (Constitución de la República del Ecuador 2008, 137).

Este sistema se compone de diversas formas de organización económica, que abarcan lo público, lo privado, lo mixto y lo popular y solidario. Por primera vez, a nivel jurídico constitucional, se reconoce que el sector de la economía popular y solidaria (EPS) está constituido por los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios, los cuales están

regidos por un marco legal específico. Por otra parte, según los artículos 309 y 311 de la Constitución, se establece que el sistema financiero ecuatoriano está integrado por los sectores público, privado, y popular y solidario. Dentro de este último sector se incluyen las cooperativas de ahorro y crédito, las entidades asociativas o solidarias, las cajas y bancos comunales, así como las cajas de ahorro (Jácome-Estrella 2022, 292).

Como parte fundamental para la estructuración de este nuevo sistema económico se creó la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS 2011) y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS 2012), lo que representó un avance significativo en la institucionalidad del sector.

### **1.3 Cooperativas de Ahorro y Crédito**

Una cooperativa de ahorro y préstamo es una asociación cuyas actividades comerciales son recolectar y distribuir fondos a sus miembros a bajas tasas de interés. Esta cooperativa también se conoce como cooperativa de crédito, donde la gestión se realiza de forma independiente y democrática, y los socios se incorporan voluntariamente. También se menciona que las cooperativas de ahorro y préstamo son instituciones financieras no bancarias que tienen como negocio aceptar depósitos de sus miembros y otorgar préstamos a sus miembros (Pakpahan y Aliansyah-Saragih 2020).

Históricamente los registros originales sobre la existencia de una cooperativa proceden de la localidad escocesa de Fenwick. En fecha 4 de marzo de 1761, en una localidad campesina un grupo de tejedores locales encubrieron un saco de avena en una habitación delantera de la residencia de John Walker y emprendieron su venta a un bajo precio, lo cual constituyó el comienzo de la Fenwick Weavers' Society (Sociedad de Tejedores de Fenwick).

Posteriormente en el año 1844, 28 artesanos que trabajaban en la industria algodonera de la comunidad de Rochdale, ubicada al norte de Inglaterra, fundaron la primera cooperativa moderna, que se llamó la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale, igualmente conocida como los Pioneros de Rochdale. Desde entonces estos Pioneros de Rochdale se consideran los precursores de las empresas cooperativas modernas, así como los pioneros del cooperativismo (Alianza Cooperativa Internacional 2018).

Los tejedores de las algodoneras trabajaban en condiciones laborales miserables con salarios bajos, impidiéndoles adquirir los alimentos. Por lo cual, tomaron la decisión de fusionar sus insuficientes recursos para trabajar juntos, y afrontar así el acceso a los bienes y servicios de consumo básicos a precios solidarios y accesibles, inicialmente los productos comerciales eran harina de trigo, avena, azúcar y mantequilla. Por ello, los Pioneros resolvieron tratar a los

consumidores honestamente, de una manera transparente y respetuosa, de modo que participaran de las utilidades de acuerdo a su contribución y participar democráticamente a ser parte del proceso de toma de decisiones del negocio. En tal sentido, los clientes se convirtieron en integrantes de las cooperativas, generando un verdadero interés comunitario en el negocio (Alianza Cooperativa Internacional 2018).

En el año 1862, en Alemania, Friedrich Wilhelm Raiffeisen y Franz Hermann Schultz-Delitsch crearon otro modelo cooperativo y las primeras cooperativas de crédito, inspirando desde entonces a otros actores a desarrollar cooperativas financieras a nivel mundial.

Según datos de la ACI, las cooperativas no son un fenómeno marginal,

Más del 12% de la población mundial es cooperativista de los 3 millones de cooperativas que existen en el mundo.

De acuerdo con el *World Cooperative Monitor* (2020), las 300 empresas cooperativas y mutuales más importantes del mundo suman un volumen de negocio de 2,14 billones de dólares.

Las cooperativas proporcionan empleo al 10 % de la población empleada.

El movimiento cooperativo representa más de 1000 millones de miembros en los 3 millones de cooperativas en el mundo.

Como empresas propiedad de sus miembros, dirigidas por ellos y al servicio de estos, las cooperativas empoderan a las personas para que logren sus aspiraciones económicas colectivamente, al mismo tiempo que refuerzan su capital social y humano y desarrollan sus comunidades (Alianza Cooperativa Internacional 2018).

En América Latina el cooperativismo fue iniciado por inmigrantes provenientes de Europa a fines del siglo XIX y tuvieron su proliferación a comienzos del siglo XX. No obstante, en 1850 ya existían países de Centro y Sudamérica con empresas cooperativistas que sirvieron como ejemplo para el fortalecimiento del movimiento cooperativo en la región. En Argentina en el año de 1922 se organizó la Unión de Sociedades Cooperativas, así mismo se constituyó en el año 1925 en el Estado de Río Grande do Sul Brasil la Central Cooperativa de Bancos Populares Rurales (Mora 2012).

El origen del cooperativismo influenciado por estas corrientes migratorias europeas respondió a modelos específicos de propuestas de organización social y gestión económica organizadas especialmente en Inglaterra, Alemania, Francia e Italia. La Iglesia católica, los movimientos sindicales y los partidos políticos también han participado en la evolución del cooperativismo



(Mora 2012, 47).

El progreso del cooperativismo no ha sido sencillo en ciertos países de la región debido a las políticas oficiales y a la represión llevada a cabo contra los dirigentes cooperativistas en regímenes dictatoriales de los países de América Latina. Sin embargo, y a pesar de las circunstancias mencionadas entre los años de 1960 y 1970 el movimiento cooperativista logró avanzar y desarrollarse, fortaleciendo su estructura entre los años de 1980 y 1990. Uno de los fuertes conflictos que ha enfrentado el movimiento cooperativista hasta la actualidad es la batalla por lograr una estructura jurídica real y auténtica que favorezca de manera eficaz al sector cooperativo. Con mucho sacrificio y trabajo constante de personas comprometidas con el cooperativismo, en el transcurso de los años se ha alcanzado el fomento de leyes públicas de estado que patrocinen este movimiento en países de Latinoamérica (Mora 2012).

El objetivo principal de las Cooperativas de Ahorro y Crédito es promover la integración de los sectores más frágiles de la economía y típicamente marginados por el sistema financiero convencional con el acceso a la financiación para cumplir sus proyectos y emprendimientos y por ende la mejora en sus condiciones de vida. El Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021 estableció las directrices esenciales para las políticas gubernamentales en Ecuador, especialmente en el eje 2, titulado "economía al servicio de la sociedad", donde se reconoce la economía popular y solidaria, destacando el papel crucial de las cooperativas de ahorro y crédito. Este enfoque se alinea con el objetivo 4 del plan, que busca fortalecer la continuidad del sistema socioeconómico y solidario para consolidar la dolarización de la economía (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-SENPLADES, 2017).

En el Ecuador se adoptó el modelo cooperativista concebido en los países europeos cuyo principio era alcanzar la igualdad social a través de la asociación, con la finalidad de procurar la comodidad colectiva basado en la cooperación y asistencia mutua (Guallpa y Urbina 2021).

De este modo, inicia en Ecuador la Economía Popular y Solidaria, procurando mediante la intermediación financiera, prescindir de los impedimentos de inequidad y dar la bienvenida a la inclusión, para que la totalidad de los ecuatorianos puedan acceder al respaldo económico para desarrollar emprendimientos productivos, principalmente en los sectores tradicionalmente marginados del sistema capitalista. Los grupos que principalmente fueron beneficiados por el cooperativismo fueron las agrupaciones gremiales de la clase trabajadora, los pequeños productores, comerciantes, agricultores, y transportistas. La iniciativa cooperativista se arraigó especialmente en conceder créditos sobre la base de la fidelidad de los miembros, brindando servicios financieros a los ecuatorianos de bajo ingreso. Por tanto, la

economía popular y solidaria en Ecuador se constituyó en un modelo económico alternativo de movilización y cambio social (Gualpa y Urbina 2021).

El Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF 2018) establece:

Art. 445.- Naturaleza y objetivos. Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (Asamblea Nacional de la República del Ecuador 2014, 72)

La Resolución No. 521- 2019-F emitida por la COMYF establece los segmentos para las Cooperativas de Ahorro y Crédito:

Segmento	Activos
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20' 000,000,00 hasta 80' 000,000,00
3	Mayor a 5' 000,000,00 hasta 20' 000,000,00
4	Mayor a 1' 000,000,00 hasta 5' 000,000,00
5	Hasta 1' 000,000,00 (COMYF 2024).

Actualmente en el país existen 410 Cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutualistas de Ahorro y Vivienda en estado “Activo”, teniendo su mayor nivel de concentración en Pichincha (18.88%) y Tungurahua (16,46%), el número total de socios en todos los segmentos es de 5.602.931 socios, donde el 51,4% son hombres y el 48,6% mujeres, con respecto a los procesos de gobernabilidad la mayor concentración de directivos está en el rango de edad entre 50 y 65 años con 2.984 directivos, la distribución de directivos por sexo es de 51,8% hombres y el 482 mujeres (SEPS 2023).

#### **1.4 Gobernanza y Gobernabilidad**

Para entender de mejor manera el proceso de buen gobierno es necesario entender los conceptos de gobernabilidad y gobernanza. La gobernanza se concibe como un conjunto de buenas prácticas, pero también pueden concebirse como la corriente de pensamiento de quienes creen que únicamente son suficientes las normas para lograr resultados. El elevado nivel de legalidad y normativismo tanto del Cuerpo Directivo institucional no ocultan que son

instrumentos jurídico-formales para el alcance de los resultados en el marco de ciertos contextos, pero que no constituyen únicamente la causa de su logro. Por consiguiente, desde la perspectiva de la gobernanza, la sostenibilidad empresarial es un asunto donde participa e interviene el Gobierno Corporativo. Por tanto, puede considerarse que tanto los recursos monetarios y el poder son lo que de una manera decidida configuran la empresa (Calleja 2015).

La gobernanza corporativa abarca los procesos que definen y persiguen los objetivos de una empresa, considerando su entorno social, regulatorio y de mercado, se centra en prácticas y procedimientos que aseguran la gestión efectiva de la empresa, generando confianza en las partes interesadas. Se valora la importancia de la buena gobernanza, ya que proporciona la base para decisiones de calidad, éticas y sostenibles, facilitando la creación de valor a largo plazo de manera eficiente (The Chartered Governance Institute UK & Ireland 2023).

La gobernabilidad se refiere a la capacidad del gobierno para procesar y encausar las diversas demandas de la sociedad con el propósito de responder oportunamente, por tanto, se puede inferir que esta es una manera de gobernar, pero que no forma parte del gobierno, e involucra el uso de competencias y prácticas para lograr legalidad en términos de resultados concretos, y se relaciona con la eficacia institucional (Lerner, Uvalle y Moreno 2012).

El concepto de gobernabilidad, ha pasado por cuatro etapas evolutivas. La primera se refiere a la legitimidad de las demandas en la sociedad, la competencia y a la capacidad del gobierno corporativo para cumplir con su gestión. La segunda está relacionada con el afianzamiento de las democracias en el seno de las corporaciones aun así estén en transformación. De tal manera, la gobernabilidad se da corporativamente en ausencia de la autocracia. La tercera es la concerniente al trabajo como sinónimo de gobernanza (*governance*) y gobernabilidad (*governability*). La cuarta, explica la gobernabilidad basada en el concepto de gobernanza, como un sistema integral para la toma de decisiones en todos los niveles, tanto de los actores como de los gestores empresariales (Urriza , y otros 2017).

Etimológicamente, gobernabilidad es el modo y destreza de gobernar, es aquella competencia organizacional para procesar e implementa corporativamente las decisiones institucionales y se considera que abarca tres factores primordiales: eficacia, legitimidad y estabilidad. De allí que la gobernabilidad es una condición de moderación dinámica entre los requerimientos empresariales y la idoneidad para atenderlas y dar respuesta tanto legítimamente y eficazmente (Urriza, y otros 2017).

## **1.5 Condiciones para la Buena Gobernabilidad y Gobernanza**

Para ejercer una buena gobernabilidad y gobernanza se requiere ciertas condiciones que la organización debe tomar en cuenta tales como:

**Liderazgo Corporativo y Cooperativo.** La primera condición para la buena gestión de gobernabilidad es el compromiso por parte de los Directivos, funcionarios y la Gerencia General, generando liderazgo y trabajo en equipo, siendo creativos, resilientes, adaptados al cambio y a la mejora continua.

**Directivos Capacitados.** Los directivos deben tener una comprensión clara de sus funciones y responsabilidades, tener la capacidad y solvencia para comprender y cumplir sus funciones y comprender plenamente los alcances y riesgos de las actividades de la cooperativa, por otro lado, deben tener metas claras; deben ser leales, comprometidos con el objetivo de los miembros y trabajar de la mejor manera para optimizar tiempo y recursos.

**Capacidad de Cumplimiento.** Los directivos deben respetar e implementar los principios, valores y objetivos cooperativos. Incentivando valores con conciencia social, comunicando los objetivos estratégicos a todos los niveles de la cooperativa y operando con iniciativa y compromiso profesional.

**Transparencia y Oportunidad.** Las cooperativas deben gestionarse con la máxima transparencia. Deben publicar sus cuentas, proporcionar a los organismos reguladores cuentas claras y veraces, una estructura orgánica adecuada y su aplicación práctica, un código de ética y conducta, así como sanciones claras y ejecutables, y brindar a los auditores y reguladores todas las opciones.

**Control y Supervisión independiente y Oportunos.** La confianza cooperativa es bienvenida, pero el control es aún mejor. La supervisión debe guiar a la cooperativa en la aplicación de buenas prácticas que beneficien a la cooperativa, ya que su visión está estrechamente relacionada con la protección de los recursos de los socios. La auditoría debe evaluar y concluir si el gobierno está siendo administrado adecuadamente y si se están aplicando las normas, políticas y objetivos estratégicos de la entidad. Al mismo tiempo, monitorear y evaluar la calidad de las funciones de seguimiento y auditoría interna de la cooperativa. Los supervisores deben informar los problemas al Consejo de Administración y a la alta gerencia de manera oportuna.

**Entorno Favorable.** Las cooperativas deben crear un entorno propicio para que sus directivos y empleados logren un entorno caracterizado por la confianza e involucrarlos en los objetivos

estratégicos de la entidad a través de buenos canales de comunicación, atención personalizada, pronta resolución de conflictos y fomento de la cooperación entre proveedores. Cuando los auditores realizan un trabajo objetivo, los afiliados hacen uso transparente de sus derechos, los empleados de la cooperativa informan rápidamente sobre hechos no éticos, queda claro para los observadores externos que el gobierno es transparente. Todos estos son factores que aseguran el desarrollo sostenible de las cooperativas (Marcillo-Gualoto, 2020).

## **1.6 Buen Gobierno**

El Gobierno como parte fundamental en todos los procesos de las organizaciones de la EPS se ha convertido en un medidor clave para la buena gestión y responsabilidad social. En este orden de ideas, Lizcano manifiesta que por gobierno corporativo se entiende el modo de organizar, dirigir y controlar de las empresas para el logro de objetivos estratégicos previamente definidos, por tanto, este gobierno constituye una herramienta eficaz para alcanzar los propósitos corporativos.

Dependiendo del tipo de objetivo (misión) elegidos, nuestro gobierno empresarial se orientará en una dirección u otra. La buena gobernanza se basa en satisfacer las necesidades de los accionistas o propietarios de una empresa si los objetivos son de naturaleza financiera, con énfasis en maximizar las ganancias y aumentar el valor de las acciones en los mercados financieros. El Buen Gobierno debería priorizar los beneficios de todas las partes interesadas, en lugar de centrarse únicamente en las ganancias de los accionistas. Esto es posible gracias a este enfoque multidimensional del gobierno corporativo. El término "bueno" se puede aplicar a cualquier gobierno que logre resultados positivos e incorpore consideraciones morales y éticas (Lizcano 2006).

La responsabilidad de dicho buen gobierno recae no solo en los órganos de control sino de manera transversal en toda la organización, lo que ha obligado a las instituciones a crear códigos de buen gobierno, así como estructuras apropiadas para los órganos de gobierno que regulen el comportamiento de sus miembros.

En 1992, el Reino Unido publicó el Informe Cadbury que condujo al desarrollo de varios códigos en todo el mundo. El Código Aldama, que se introdujo en 2003, siguió al Código Olivencia en 1998. Ambos códigos han sido reconocidos como códigos legales en toda España. Para fusionar las recomendaciones de estos códigos se utilizó un Código Unificado de Buen Gobierno, el mismo que se aprobó en el mes de mayo de 2006. En marzo de 2009, 73 países habían publicado algún código o principios que consideraban un buen gobierno

corporativo. El Instituto Europeo de Gobierno Corporativo informó que existen 253 códigos, principios y recomendaciones vigentes desde 1992, pero no todos fueron escritos por el gobierno. Estos Códigos se han utilizado para sentar las bases de lo que ahora se conoce como Buen Gobierno Corporativo (Puentes-Poyatos, Velasco-Gámez y Vilar-Hernández 2009).

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) define Buen Gobierno como:

Conjunto de principios y normativas que rigen la estructuración, integración y coordinación de las relaciones internas entre los órganos de gobierno, dirección, control y gerencia. Esto tiene como objetivo reflejar la capacidad de autodeterminación y autorregulación, contribuyendo así a la competitividad y sostenibilidad de la entidad.

1. El buen gobierno debe tener en cuenta los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, así como aquellos fundamentados en la ética, transparencia en la información, responsabilidad, igualdad de trato a los socios y el orden en la aplicación de dichos principios.
2. En cuanto a su efectividad, el buen gobierno implica la capacidad profesional y de gestión de los niveles de gobierno y dirección. Asimismo, la eficiencia se refiere al logro de los objetivos y metas establecidos, orientando la gestión y la implementación de las políticas por parte de la gerencia (SEPS 2024, 4).

### **1.7 Gobierno Corporativo vs Gobierno Cooperativo**

Hablar de Gobierno Corporativo en las cooperativas o el Buen Gobierno Cooperativo es hablar de conceptos similares, debido a que tienen en el fondo la misma esencia, los dos conceptos se basan en el modelo democrático más simple “una persona un voto” y los dos se fundamentan en valores como la equidad y la igualdad (Portabales 2023).

La gobernanza corporativa es el mecanismo a través del cual aquellos que invierten sus recursos buscan garantizar una recompensa justa (Shleifer y Vishny 1997). Por su parte Crespi y Gispert (1999) sostienen que el objetivo del gobierno corporativo es evitar y corregir posibles conflictos de intereses entre las partes involucradas. No obstante, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE 2016) y la Corporación Andina de Fomento (CAF 2013), concuerdan en que se refiere a los procedimientos y mecanismos utilizados para la dirección y control de una organización.

Sperber afirma que es “el conjunto de elementos que rodean e interactúan en la política de la sociedad mercantil, y su pleno funcionamiento con el fin de obtener las mayores utilidades corporativas a corto y largo plazo” (Sperber 2007, 36).

Gobierno Cooperativo se refiere al grupo de procedimientos y reglas establecidas con el propósito de facilitar la gestión de gobierno y prevenir posibles conflictos en la unidad fundamental compuesta por los socios directivos, representantes y funcionarios.

(Altamirano, Bautista y Tisalema 2018). Cultivando un entorno caracterizado por la confianza, la transparencia y la integridad, propiciando desarrollo y estabilidad económica (OCDE, 2016).

Centra su atención en las obligaciones y prerrogativas de cada miembro de la organización, así como en las pautas a seguir para una adecuada gestión de gobierno, los miembros gozan de derechos que incluyen cooperación, acceso transparente a la información, expresión verbal y voto (Gadea 2006).

En contraste con la economía tradicional o capitalista, que se centra principalmente en la obtención de ganancias y el aumento del capital, el gobierno cooperativo ofrece a la sociedad un enfoque diferente para generar y distribuir la riqueza. Esto se logra mediante prácticas de comercio justo y otras actividades comunitarias, involucrando a la comunidad en la productividad basada en la excelencia y la solidaridad en cada etapa del proceso (Divar 2009).

El gobierno cooperativo debe ser visto como un organismo distintivo que brinda claridad en los procesos productivos y de generación de riqueza que va desde los productores hasta el consumidor final generando un proceso de comercio justo, lo que incentiva al productor y al emprendedor al cumplimiento de sus objetivos (Gómez y Zapata 2013).

El Gobierno Cooperativo representa una perspectiva integral de la administración cooperativa, caracterizada como un proceso sistemático para guiar, organizar y supervisar la cooperativa de acuerdo con los principios cooperativos y los estándares mínimos de rendimiento. Su finalidad es alcanzar mercados confiables y eficientes, estableciendo normas y procedimientos para la toma de decisiones acertadas, evaluando los riesgos y estableciendo un sistema efectivo de control tanto interno como externo. Este enfoque se relaciona con un código de conducta que fomenta valores de transparencia, confianza y credibilidad en todos los niveles (SEPS 2022, 6).

**Tabla 1.1 Gobierno Corporativo vs Gobierno Cooperativo**

<b>CONCEPTO</b>	<b>GOBIERNO CORPORATIVO (Empresa Privada)</b>	<b>GOBIERNO COOPERATIVO (Organización de la EPS)</b>
<b>Misión</b>	Fines de Lucro	Fines sociales y de rentabilidad
<b>Propiedad</b>	Accionista / Acciones	Socio / Certificado de aportación
<b>Concentración de Capital</b>	Por lo general concentrado: 1 accionista / 5 accionistas.	Fragmentado en múltiples socios.
<b>Incentivos</b>	Concentración de capital y si participa en las decisiones. Gana su renta de acuerdo a su aporte.	Existe alta fragmentación del capital entre todos los socios, no existe mucho interés de todos en preservar el capital. Gana su renta de acuerdo a su aporte.
<b>Representatividad</b>	La mayoría accionaria mantiene el control y toma las decisiones. 50.01% de propiedad y puede decidir sobre la empresa privada.	Es muy democrática, un voto/un socio, y por lo tanto la toma de decisiones y el control es mucho más conflictivo. La representación es personal no por el valor del certificado de aportación.
<b>“Affectio societatis” VOLUNTAD DE UNION</b>	No necesariamente debe existir, el anonimato puede convivir en la propiedad de las corporaciones. Es una institución.	Es fundamental, no existe OSFPS sin confianza entre los socios.

*Fuente:* Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias CONAFIPS (2023).



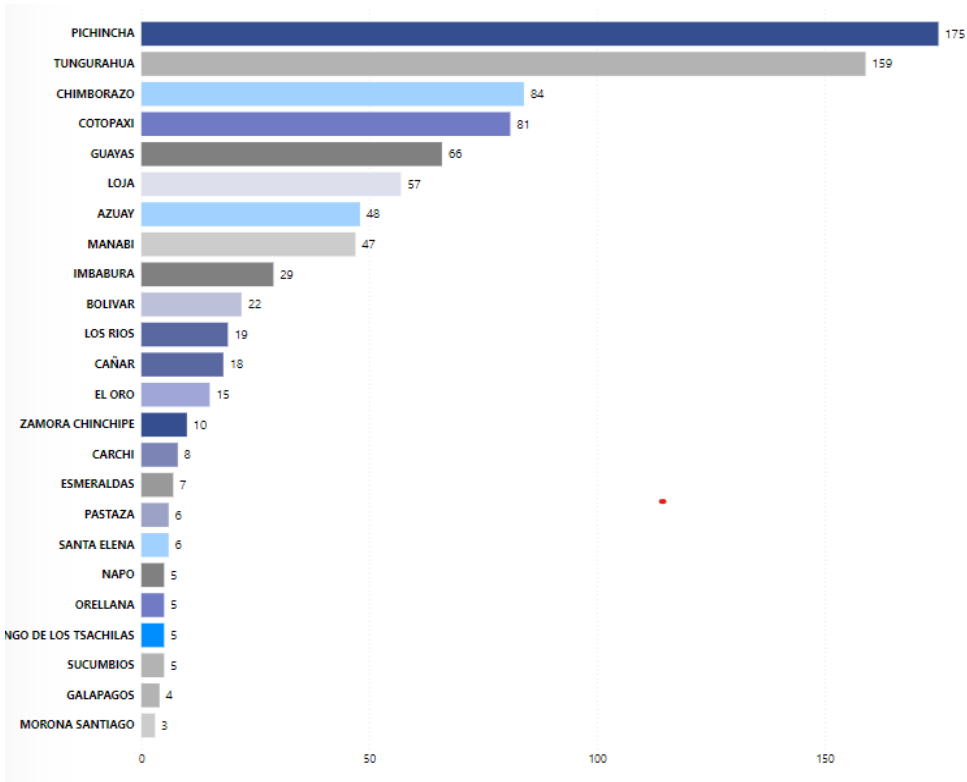
## Capítulo 2. Definición del Problema

### 2.1. Diagnóstico situacional

#### 2.1.1 Situación socioeconómica

En la actualidad las cooperativas de ahorro y crédito tienen una participación muy importante en el mercado financiero ecuatoriano. Según la SEPS con corte a septiembre de 2023 existen 407 entidades en estado “activo” a nivel nacional concentradas en su mayoría en Pichincha, Tungurahua y Chimborazo que brindan sus servicios y productos financieros a 5,660.742 socios de los cuales el 51,4% son hombres y el 48,6% son mujeres.

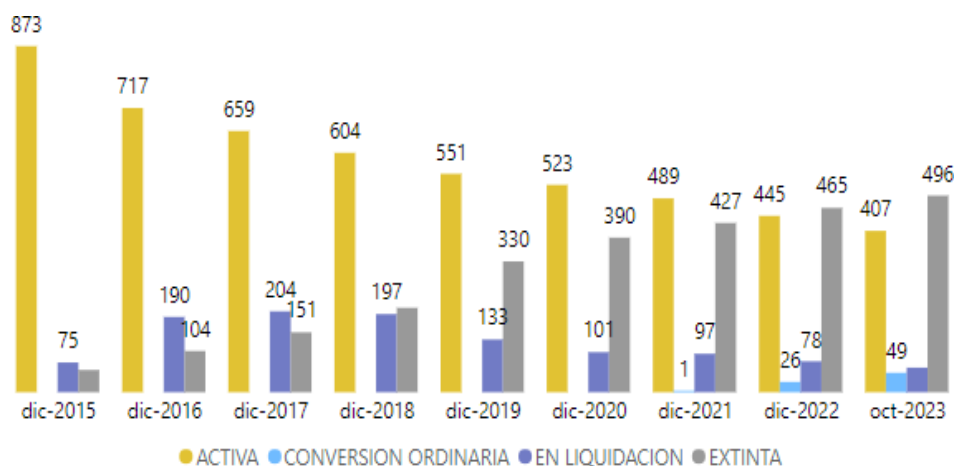
Gráfico 2.1 Numero de entidades por origen geográfico de constitución



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria DATASEPS (2023).

Sin embargo, con corte a diciembre 2015 a nivel nacional se contaba con 873 Cooperativas de Ahorro y Crédito en estado “Activo”, en el lapso de 9 años desaparecieron 466 organizaciones debido al incumplimiento de las normativas emitidas por el ente de control como resultado de la falta de procesos claves en la gestión de gobernabilidad. Estas organizaciones entraron en procesos de Extinción, Liquidación o Conversión Ordinaria.

**Gráfico 2.2 Evolución de número de entidades filtro de estado jurídico todos los segmentos**



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria DATASEPS (2023).

### 2.1.2 Población Objetivo

Para el presente proyecto de investigación se considera se considera como población objetivo a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 4 y 5.

**Tabla 2.1 Monto de activos de acuerdo al segmento de la cooperativa**

SEGMENTO	MONTO DE ACTIVOS USD
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2023)

De acuerdo a la clasificación de la SEPS, existen en la actualidad 204 entidades en estado activo, las mismas que se clasifican de la siguiente manera: 143 organizaciones en segmento 4 y 61 organizaciones en segmento 5, existiendo mayor concentración en las provincias de Pichincha, Tungurahua y Chimborazo (SEPS 2023)

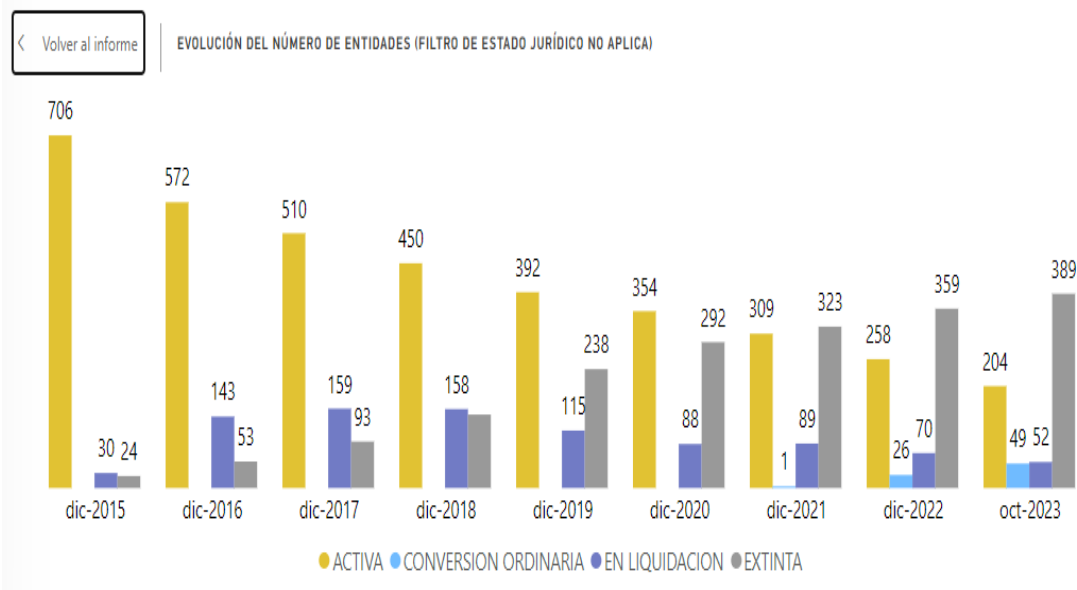
Uno de los factores más importante para que exista sostenibilidad en las organizaciones no solo de la población objetivo sino en las organizaciones a nivel general es el establecimiento de un adecuado proceso de gobernabilidad, sin embargo, este factor es muy difícil de medir en las organizaciones de la población objetivo ya que no existen datos sobre la calidad de gobierno cooperativo las estadísticas del sector en este tema en específico no se encuentran,

se encuentran dispersas o son incompletas, lo que no ha permitido medir de una manera técnica si se está cumpliendo con prácticas adecuadas para la gestión de gobernabilidad entre los miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, funcionarios, Gerente General, socios y demás personas que interactúan con la organización, así como personas capacitadas para ejercer puestos directivos, estratégicos y de responsabilidad.

En el periodo comprendido entre octubre 2015 y septiembre 2023 las organizaciones de la población objetivo debido a su tamaño y al no tener procesos claros en la gestión de gobernabilidad han sido las más propensas para entrar a procesos de Extinción, Liquidación o Conversión Ordinaria.

- En el periodo octubre 2015-septiembre 2023, 490 entidades del segmento 4 y 5 han entrado en proceso de Extinción, Liquidación o Conversión Ordinaria.
- En el periodo octubre 2015-septiembre 2023, 4 entidades del segmento 1, 2, 3 y Mutualistas han entrado a procesos de Extinción, Liquidación o Conversión Ordinaria.

**Gráfico 2.3 Evolución de número de entidades filtro de estado jurídico segmento 4 y 5**



*Fuente:* Superintendencia de Economía Popular y Solidaria DATASEPS (2023).

La inadecuada aplicación de procedimientos de gobernabilidad en los diferentes procesos y actividades que desarrollan los órganos directivos y la gerencia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 4 y 5, hace que sea necesario la creación de un Manual de Buen Gobierno Cooperativo.

La falta de una planificación estratégica (actualización de Misión, Visión, Valores) y un programa continuo de capacitación para los directivos, funcionarios, gerente general y socios ha provocado que las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 4 y 5 no puedan ser sostenibles en el tiempo y tengan el riesgo latente de entrar en procesos de Extinción, Liquidación o Conversión Ordinaria.

### **2.1.3 Diagrama de diagnóstico situacional**

En la matriz de diagnóstico situacional se establece el problema que el proyecto de investigación intentará solucionar, así como las causas principales y específicas que dan lugar a este problema y las posibles soluciones.

En la tabla 2.2 se muestra el problema identificado con relación a la propuesta del proyecto que es la Inadecuada gestión de Gobernabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5, de igual manera se muestran las causas principales que generan este problema: 1 No existe un modelo de Planificación Estratégica (PE) en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 4 y 5 y 2. Falta de capacitación en temas administrativos y técnicos para los consejos (CAD, CV), funcionarios y Gerencia General en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5.

Las causas específicas tiene relación y concordancia con las causas principales, se han determinado para el proyecto 4 causas específicas: 1. No existe un diagnóstico institucional con el involucramiento de los consejos (CAD, CV) funcionarios, Gerencia General y socios para la creación de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, 2. Falta de actualización de la Misión, Visión y valores cooperativos orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos, 3. Poca capacitación en el área técnica: Planificación estratégica, Contabilidad, Análisis de indicadores financieros, Riesgos, Estrategias comerciales para funcionarios y Gerencia General y 4. Poca capacitación en temas normativos de la SEPS, buen gobierno cooperativo, funciones y responsabilidades, responsabilidad social, ética para los consejos (CA, CV), funcionarios y Gerencia General.

Se ha determinado también en la matriz las posibles soluciones para cada una de las causas específicas: 1. Diagnóstico institucional con el involucramiento de los consejos (CAD, CV) funcionarios, Gerencia General y socios para la creación de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, 2. Actualización de la Misión, Visión y valores cooperativos orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos, 3. Capacitar en el área técnica Planificación estratégica, Contabilidad Análisis de indicadores financieros, Riesgos,

Estrategias comerciales para funcionarios y Gerencia General y 4. Capacitar en temas normativos de la SEPS, buen gobierno cooperativo, funciones y responsabilidades, responsabilidad social, ética para los consejos (CA, CV), funcionarios y Gerencia General.

Finalmente se ha determinado la propuesta con la que se solucionará el problema planteado en el proyecto que es una Propuesta de un Manual de Buen Gobierno Cooperativo para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5.

**Tabla 2.2 Matriz de diagnóstico situacional**

Problema	¿Por qué?	¿Por qué? (Específico)	Soluciones	SOLUCIÓN
Inadecuada gestión de Gobernabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5.	Causa 1. No existe un modelo de Planificación Estratégica (PE) en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5.	1.1. No existe un diagnóstico institucional con el involucramiento de los consejos (CAD, CV) funcionarios, Gerencia General y socios para la creación de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.	1.1. Diagnóstico institucional con el involucramiento de los consejos (CAD, CV) funcionarios, Gerencia General y socios para la creación de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.	Propuesta de un Manual de Buen Gobierno Cooperativo para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5.
		1.2 Falta de actualización de la Misión, Visión y valores cooperativos orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos	1.2. Actualización de la Misión, Visión y valores cooperativos orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos	
	Causa 2. Falta de capacitación en temas administrativos y técnicos para los consejos (CAD, CV), funcionarios y Gerencia General en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5.	1.1. Poca capacitación en el área técnica: Planificación estratégica, Contabilidad, Análisis de indicadores financieros, Riesgos, Estrategias comerciales para funcionarios y Gerencia General.	1.1 Capacitar en el área técnica Planificación estratégica, Contabilidad Análisis de indicadores financieros, Riesgos, Estrategias comerciales para funcionarios y Gerencia General	
		1.2 Poca capacitación en temas normativos de la SEPS, buen gobierno cooperativo, funciones y responsabilidades, responsabilidad social, ética para los consejos (CA, CV), funcionarios y Gerencia General.	1.2 Capacitar en temas normativos de la SEPS, buen gobierno cooperativo, funciones y responsabilidades, responsabilidad social, ética para los consejos (CA, CV), funcionarios y Gerencia General	

Elaborado por el autor.

## **2.2 Justificación de la investigación/proyecto y delimitación del problema**

Con el diseño y propuesta de la Elaboración de un Manual de Buen Gobierno Cooperativo para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5. se busca adoptar una nueva filosofía de gobernabilidad para las entidades de estos segmentos que dé como resultado un desarrollo sostenible y sustentable de la organización a lo largo del tiempo; se fomentara un proceso participativo al interior de los Consejos de Administración y Vigilancia, que justifique identificar sus objetivos básicos de gobernabilidad que faciliten la ejecución de actividades en el ámbito económico, social y ambiental.

Además, adoptar los mecanismos pertinentes para diseñar varios criterios que permitan definir el marco de gobierno para la gestión de los recursos humanos y administrativos, teniendo en cuenta varios criterios, como lo son evitar la disposición ineficiente en la provisión de esta clase de recursos, asegurar un equilibrio entre. representatividad y eficiencia en la toma de decisiones.

La elaboración de un Manual de Buen Gobierno Cooperativo para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5 tiene como finalidad fundamental resolver los problemas de gobernabilidad y corregir los débiles mecanismos disponibles, con la finalidad de adoptar cambios en los procedimientos que ejecutan los miembros de los consejos (CAD, CV), funcionarios y directivos. Es evidente que el diseño y la posterior implementación del manual va a permitir establecer la desconcentración vertical de la gobernabilidad, para transformarla de manera adecuada y eficiente en criterios, normas y acciones horizontales para que la toma de decisiones fortalezca el bien común y una eficiente administración honesta, responsable y solidaria, entre todos los asociados.

En consecuencia, el desafío central que enfrenta este instrumento de gobierno cooperativo es hacer que los estamentos directivos y administrativos de la Cooperativa ejerzan procedimientos reglamentarios de forma equitativa y coherente. Para alcanzar este fin es necesario poner en práctica medidas que rompan paradigmas de las prácticas ambiguas y construir la idea compartida entre todos los socios de un gobierno corporativo mutuamente respetuoso entre los diferentes niveles de gobernanza.

Finalmente, es importante reconocer que la gobernabilidad es imprescindible en las organizaciones del Sector de la Economía Popular y Solidaria, puesto que garantiza una articulación adecuada de sus órganos de dirección, administración y control, garantizando así adecuados y responsables procesos de toma de decisiones.

### **2.2.1 Causas y Efectos del Problema**

La inadecuada aplicación de procedimientos de gobernabilidad que se evidencia en los diferentes procesos y actividades que desarrollan los órganos directivos y la gerencia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5, afectan la eficiente gestión de los procesos administrativos, operativos, económicos, de control y en la toma de decisiones, se identificaron dos causas principales:

- No existe un modelo de Planificación Estratégica (PE) en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5.
- Falta de capacitación en temas administrativos y técnicos para los consejos (CAD, CV), funcionarios y Gerencia General en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5.

Los efectos que ha tenido la organización por la inadecuada aplicación de procedimientos de gobernabilidad ha sido la falta de compromiso en la gestión cooperativa por parte de los socios, funcionarios y directivos debido a que no existe un diagnóstico institucional con el involucramiento de los consejos (CAD, CV) funcionarios, Gerencia General y socios para la creación de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, adicional la falta de actualización de la misión, visión y valores cooperativos orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

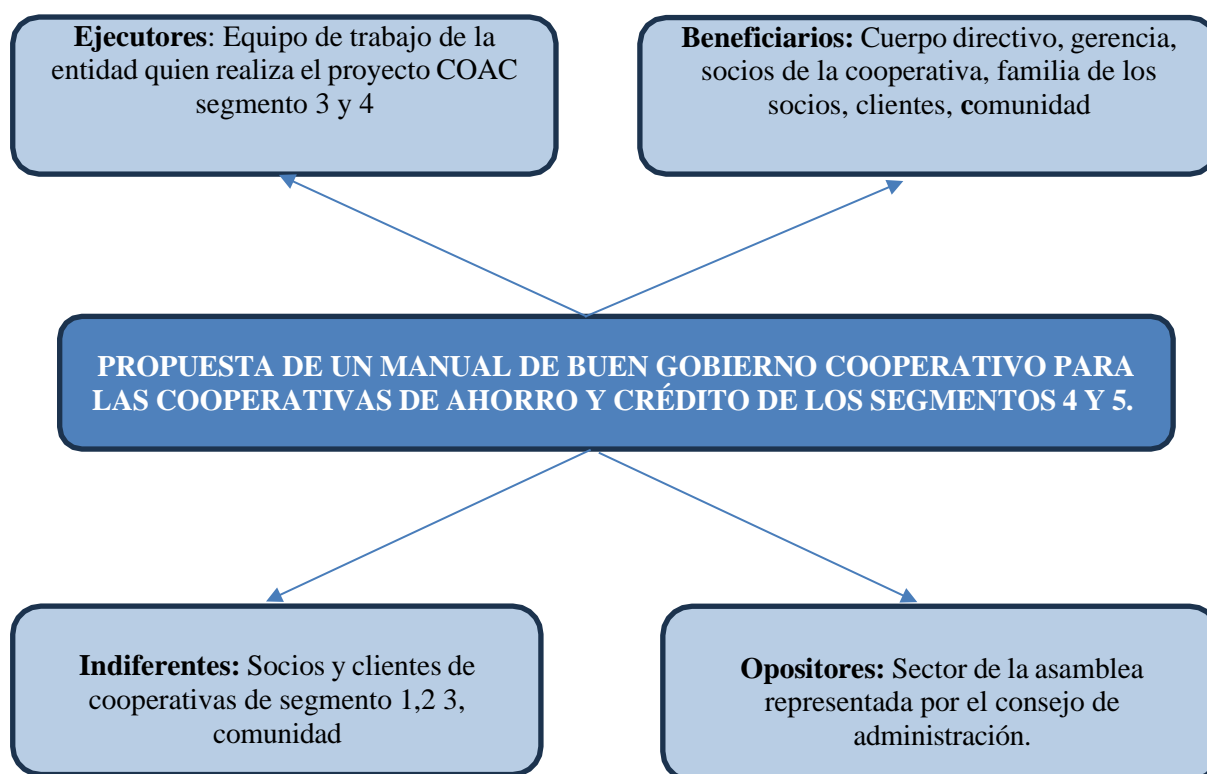
Otro efecto que ha tenido la organización es la inadecuada toma de decisiones debido al falta de conocimiento en temas específicos, (técnicos, administrativos normativos) por parte de los funcionarios, directivos y socios de la institución.

### **2.2.2 Matriz de involucrados**

Según Ortegón Pacheco y Prieto, la evaluación de los actores involucrados implica la identificación y conexión con individuos o grupos que puedan ofrecer beneficios inmediatos o secundarios al proyecto, dependiendo de su interés y grado de participación. Este enfoque nos habilita para diseñar estrategias personalizadas según sus necesidades y contribuciones, abordando de esta manera los problemas identificados y clarificando los resultados del análisis. Asimismo, nos facilita determinar la manera efectiva en que estos participantes pueden ser incorporados en la planificación del proyecto (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005).



## Gráfico 2.4 Matriz de Involucrados



Elaborado por el autor.

### 2.2.3 Árbol de Problemas

Se puede llevar a cabo el examen de problemas mediante la aplicación de una herramienta metodológica conocida como árbol de problemas. Este instrumento posibilita la representación visual del problema identificado, sus causas y sus efectos. Para reconocer los efectos en el nivel inicial, se describen los impactos directos del problema, representados mediante flechas que conectan el problema principal con sus consecuencias directas. Luego, para cada efecto directo, se realiza un análisis para determinar si de ellos se pueden derivar uno o más efectos significativos.

Esto continúa de forma sucesiva hasta alcanzar un nivel que se considera el más alto dentro de la posible esfera de influencia de la intervención. Las causas se dan debajo del problema principal. Es importante intentar identificar las causas primarias y luego investigar las causas secundarias que conducen a ellas. Mientras más niveles se pueda registrar en el árbol de problemas, más próximos estaremos a las posibles soluciones.

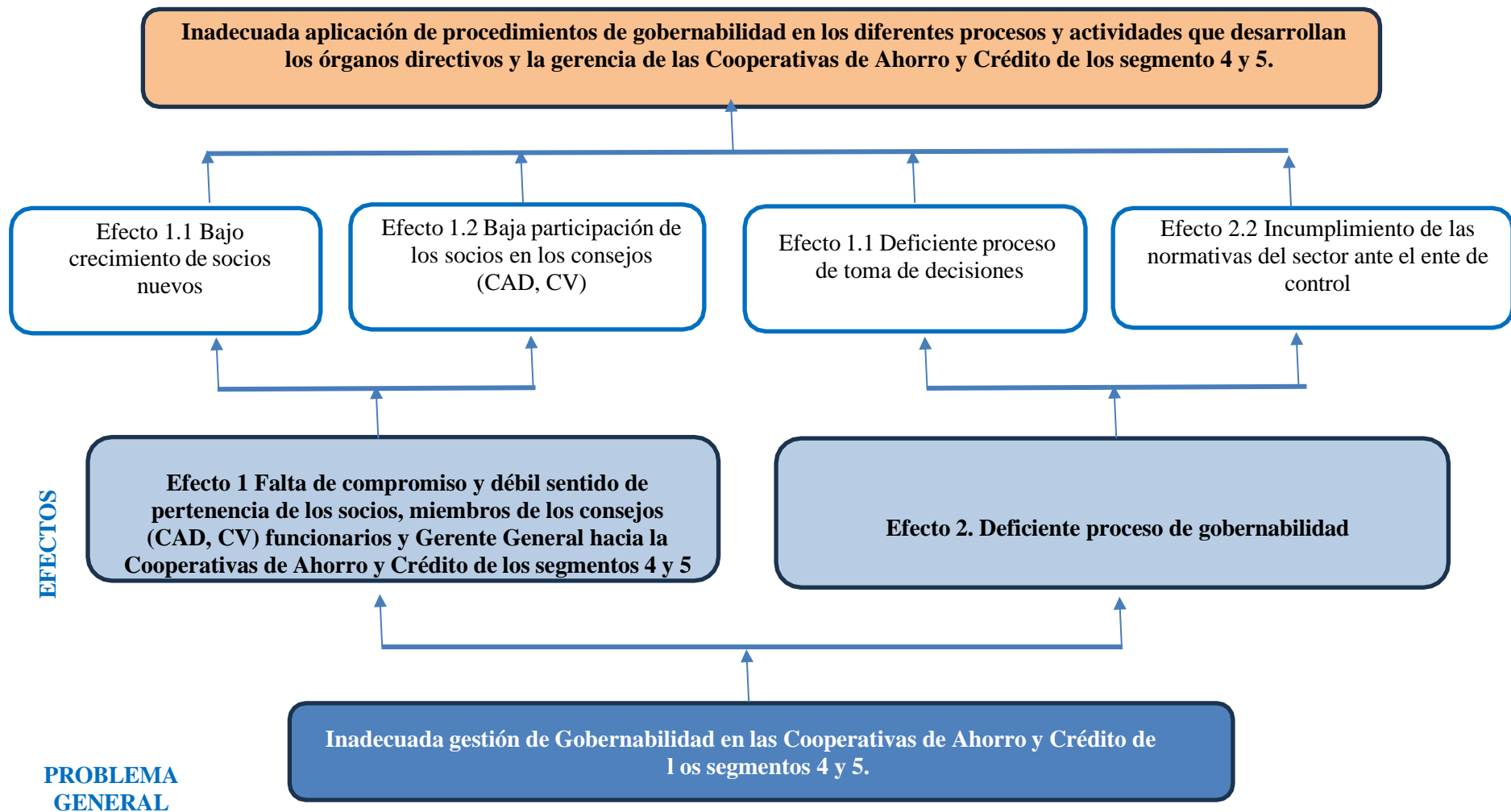
La metodología de árbol de problemas define el problema como un estado o condición negativa de la población objetivo debido a necesidades básicas insatisfechas u oportunidades

de mercado no aprovechadas. la causa como un problema que afecta directa (causa directa) o indirectamente (causa indirecta) es un determinante del problema central y el efecto como un problema que surge como resultado de un problema central ya sea como resultado directo (efecto directo) o indirecto (efecto indirecto).

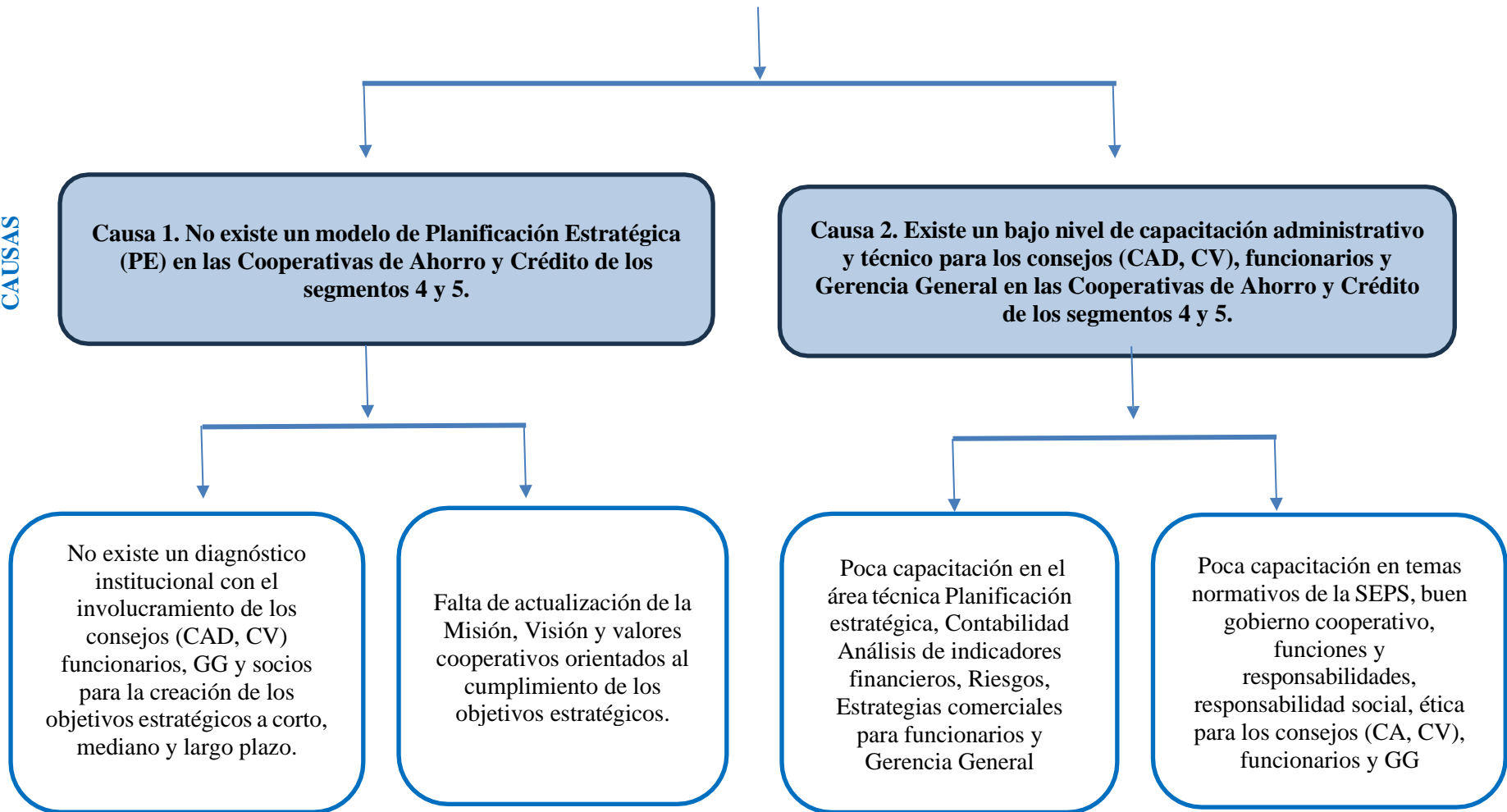
Diversas técnicas están creadas con el propósito de facilitar la evaluación de los problemas, sin embargo, la más utilizada es la técnica de lluvia de ideas, esta metodología promueve la participación activa de los interesados (Vigo-Vigil-Sanchez y Medianero 2018).

La construcción del árbol de problemas, permite visibilizar las causas, problemas y efectos; es bajo este diagrama que se identifican de mejor manera como desde una Inadecuada gestión de Gobernabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5. tenemos efectos como el bajo crecimiento de socios nuevos, la baja participación de los socios en los consejos (CAD, CV), el deficiente proceso de toma de decisiones y el incumplimiento de las normativas del sector ante el ente de control.

Gráfico 2.5 Árbol de Problemas



**CAUSAS**



Elaborado por el autor.

## 2.3. Objetivos de la investigación/proyecto

### 2.3.1 Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos es el instrumento utilizado para realizar el análisis de objetivos. Este recurso permite identificar tres componentes fundamentales del diseño de un proyecto:

1. La meta principal del proyecto.
2. Los métodos para llegar al cumplimiento de la meta, los cuales podrían formar parte del proyecto.
3. Los fines u objetivos al que contribuirá el proyecto, según se logre el propósito. El impacto social del proyecto se compone de estos objetivos, que generalmente se enfocan en mejorar el bienestar de la población beneficiaria (Vigo-Vigil-Sanchez y Medianero 2018).

El árbol de objetivos se desarrolla a partir del árbol de problemas al formular en términos positivos las situaciones originalmente negativas. A través de esta estrategia sencilla, que implica la transformación de lo negativo a positivo, se avanza en la delineación del proyecto.

Como se muestra a continuación:

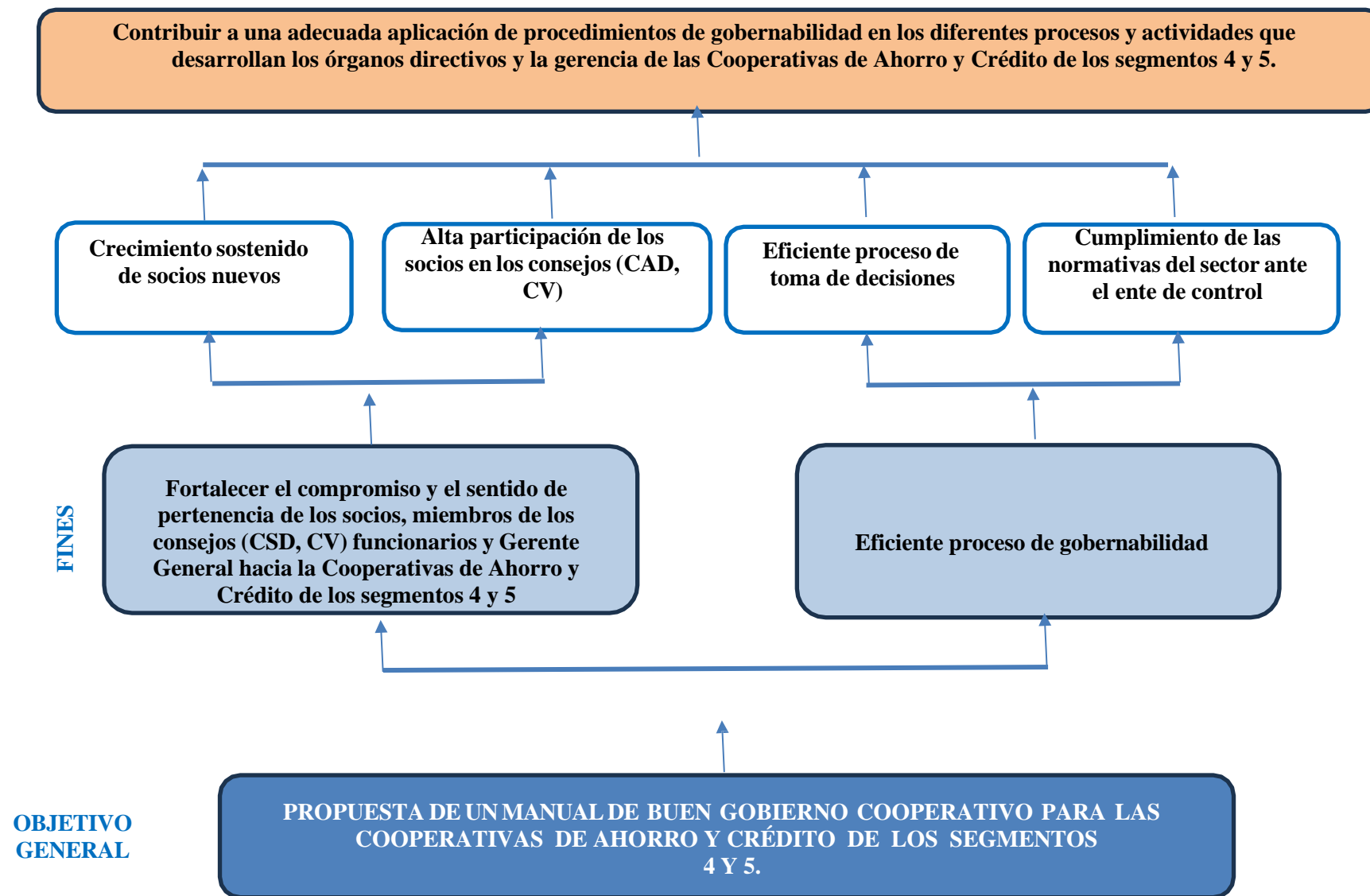
- El foco central del problema se convierte en el objetivo principal.
- Las causas subyacentes al problema central se transforman en los medios para lograr el objetivo principal (Vigo-Vigil-Sanchez y Medianero 2018, 63).

El árbol de objetivos implica visualizar el estado deseado que se busca alcanzar después de abordar los problemas existentes. Este proceso implica transformar los problemas, expresados de manera negativa, identificados en el árbol de problemas en soluciones, expresándolos de manera positiva (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005).

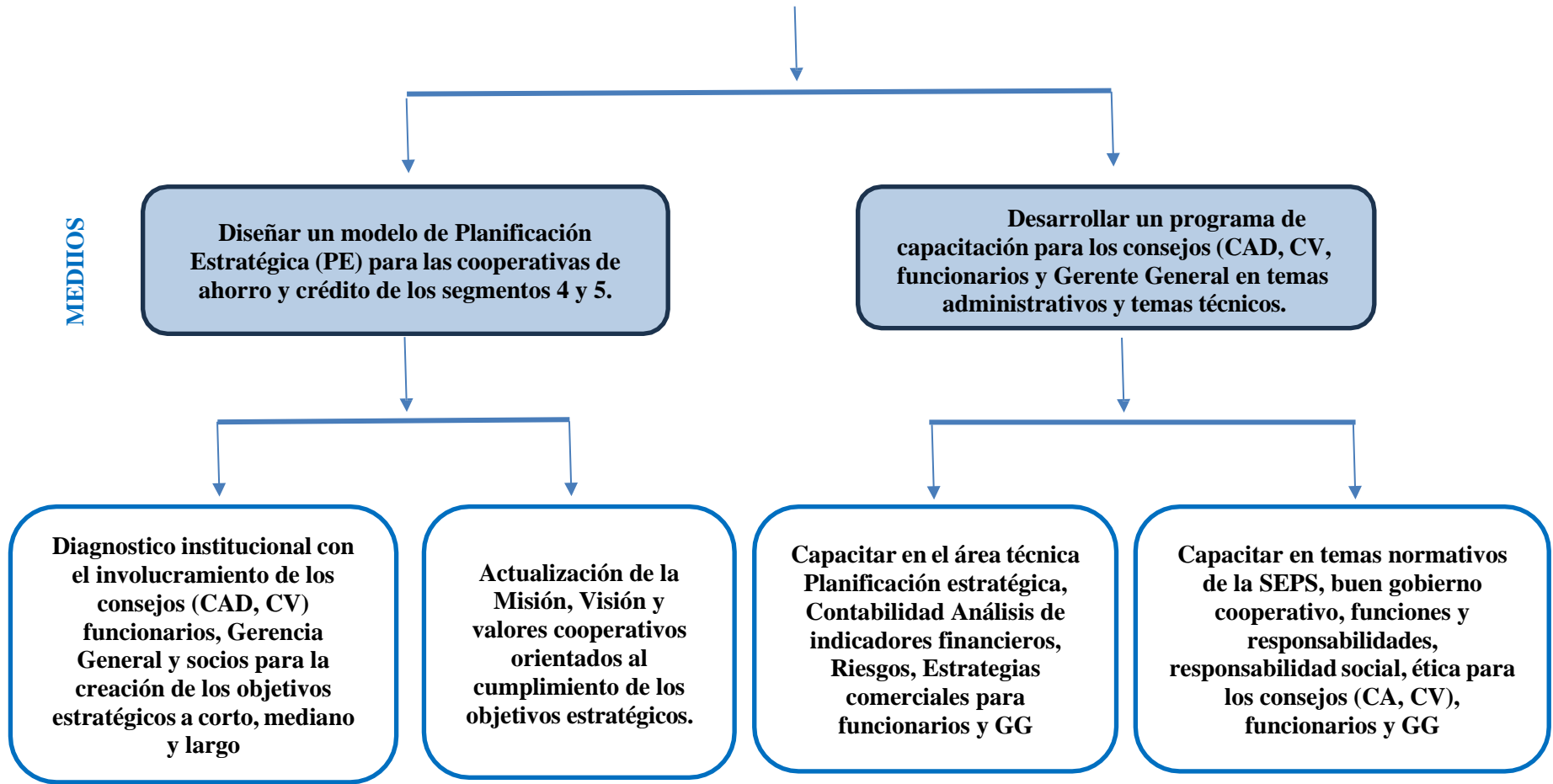
En el gráfico se muestra que el problema principal se ha convertido en el objetivo central que se debe alcanzar, las causas se han transformado en objetivos específicos, que nos ayudaran para alcanzar el objetivo planteado en el proyecto propuesto, de la siguiente manera:

1. El Objetivo principal del proyecto es elaborar una propuesta de un Manual de Buen Gobierno Cooperativo para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5.
2. Los objetivos específicos son: diseñar un modelo de Planificación Estratégica (PE) para las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 4 y 5 y desarrollar un programa de capacitación para los consejos (CAD, CV, funcionarios y Gerente General en temas administrativos y temas técnicos.

Gráfico 2.6 Árbol de Objetivos



**MEDIOS**



Elaborado por el autor.

## **2.4. Hipótesis (alternativas) de la investigación/proyecto**

### **2.4.1 Árbol de objetivos y alternativas**

En la investigación científica, las hipótesis son sugerencias experimentales sobre las interacciones entre dos o más variables y se fundamentan en información organizada y sistematizada. El investigador no está completamente seguro de que las hipótesis se verifiquen porque no siempre son verdaderas. La formulación de hipótesis de investigación actúa como posibles soluciones al problema principal y facilitan la identificación de relaciones entre dos variables: una independiente y otra dependiente (Vigo-Vigil-Sanchez y Medianero 2018).

Hay varias modalidades de estructuras empresariales que varían según sus objetivos, la procedencia de capital y la regulación legal vigente en cada país. Estas estructuras empresariales capitalistas están compuestas por un grupo de accionistas con poder financiero que colocan sus recursos con la meta de maximizar su capital, enfoque capitalista (W. Altamirano 2018).

En contraste al enfoque capitalista están las cooperativas de ahorro y crédito donde su máximo órgano de gobierno es la asamblea general de socios y todos aportan para el desarrollo socioeconómico de la organización con el fin de atender las necesidades colectivas dentro de una comunidad, enfoque social.

En este contexto, el gobierno cooperativo desempeña un papel crucial al intentar prevenir conflictos entre los diversos participantes que integran la gestión de una cooperativa, así como asegurar la aplicación adecuada de los procedimientos de gobernabilidad en los distintos procesos y actividades llevadas a cabo por los órganos directivos y la gerencia.

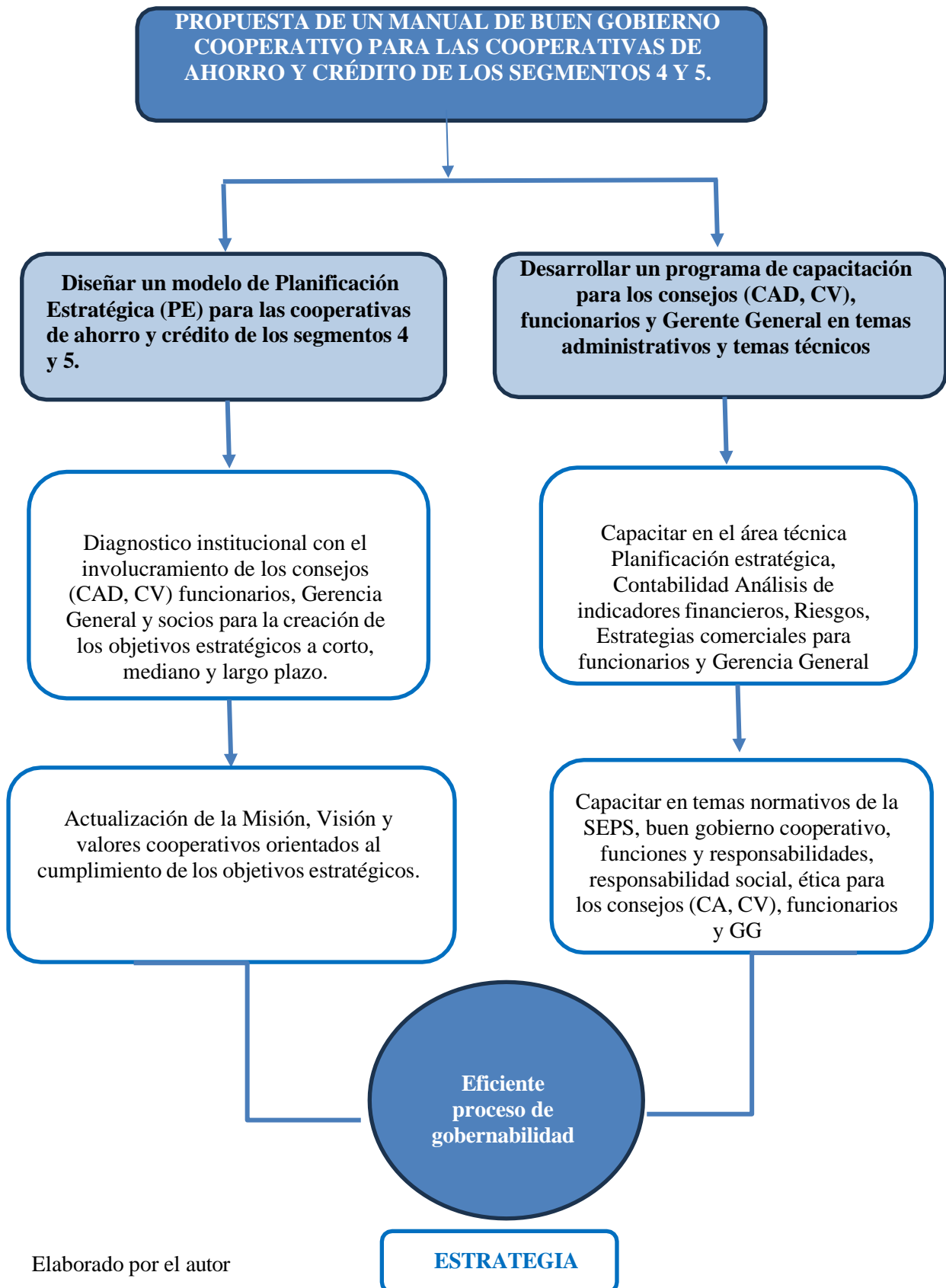
En este sentido, la propuesta de un Manual de Buen Gobierno Cooperativo, permitirá disponer un conjunto de normas que guíen la gestión de gobierno de la cooperativa para socios, miembros de los consejos (CAD, CV) funcionarios y Gerente General. Por lo tanto, se propone las siguientes hipótesis:

- El establecimiento de objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5, fortalecerá el sentido de pertenencia de los socios, miembros de los consejos (CSD, CV) funcionarios y Gerente General.
- La creación de un programa de capacitación continua para los consejos (CAD, CV), funcionarios y Gerente General en temas administrativos y temas técnicos, contribuirá



a tener un eficiente proceso de gobernabilidad.

**Gráfico 2.7** Árbol de Objetivos y alternativas



Elaborado por el autor

## 2.4.2 Estructura Analítica del Proyecto

La estructura analítica del proyecto es un instrumento de administración que divide el proyecto en fracciones pequeñas y fáciles de manejar para así facilitar su planificación, seguimiento y control. Radica en establecer las acciones requeridas para dar cumplimiento a los objetivos y propósitos del proyecto, esta metodología ordena la información tanto en niveles como en subniveles (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005).

Esta metodología ha determinado 4 niveles que permiten definir los elementos del proyecto y ordenarlos de manera ascendente de acuerdo a su importancia, en el nivel 1 se muestran las actividades, en el nivel 2 los componentes, en el nivel 3 el propósito y por último en el nivel 4 el fin o fines del proyecto (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005).

Para cumplir con la propuesta de la creación de un “Manual de Buen Gobierno Cooperativo” se han determinado los siguientes niveles donde se analiza la estructura del proyecto como paso previo a la construcción de la Matriz de Marco Lógico.

Nivel 1 Se han establecido las siguientes actividades para cada uno de los componentes:

1. Realizar un diagnóstico institucional con el involucramiento de los consejos (CAD, CV) funcionarios, Gerencia General y socios para la creación de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.
2. Realizar una actualización de la Misión, Visión y valores cooperativos orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
3. Desarrollar un programa de capacitación continua en el área técnica Planificación estratégica, Contabilidad Análisis de indicadores financieros, Riesgos, Estrategias comerciales para funcionarios y Gerencia General
4. Desarrollar un programa de capacitación continua en temas normativos de la SEPS, buen gobierno cooperativo, funciones y responsabilidades, responsabilidad social, ética para los consejos (CA, CV), funcionarios y Gerencia General.

Nivel 2. Se han establecido los siguientes componentes:

1. Planificación estratégica diseñada
2. Capacitación en temas administrativos y técnicos desarrollada

Nivel 3. Se ha determinado el propósito del proyecto

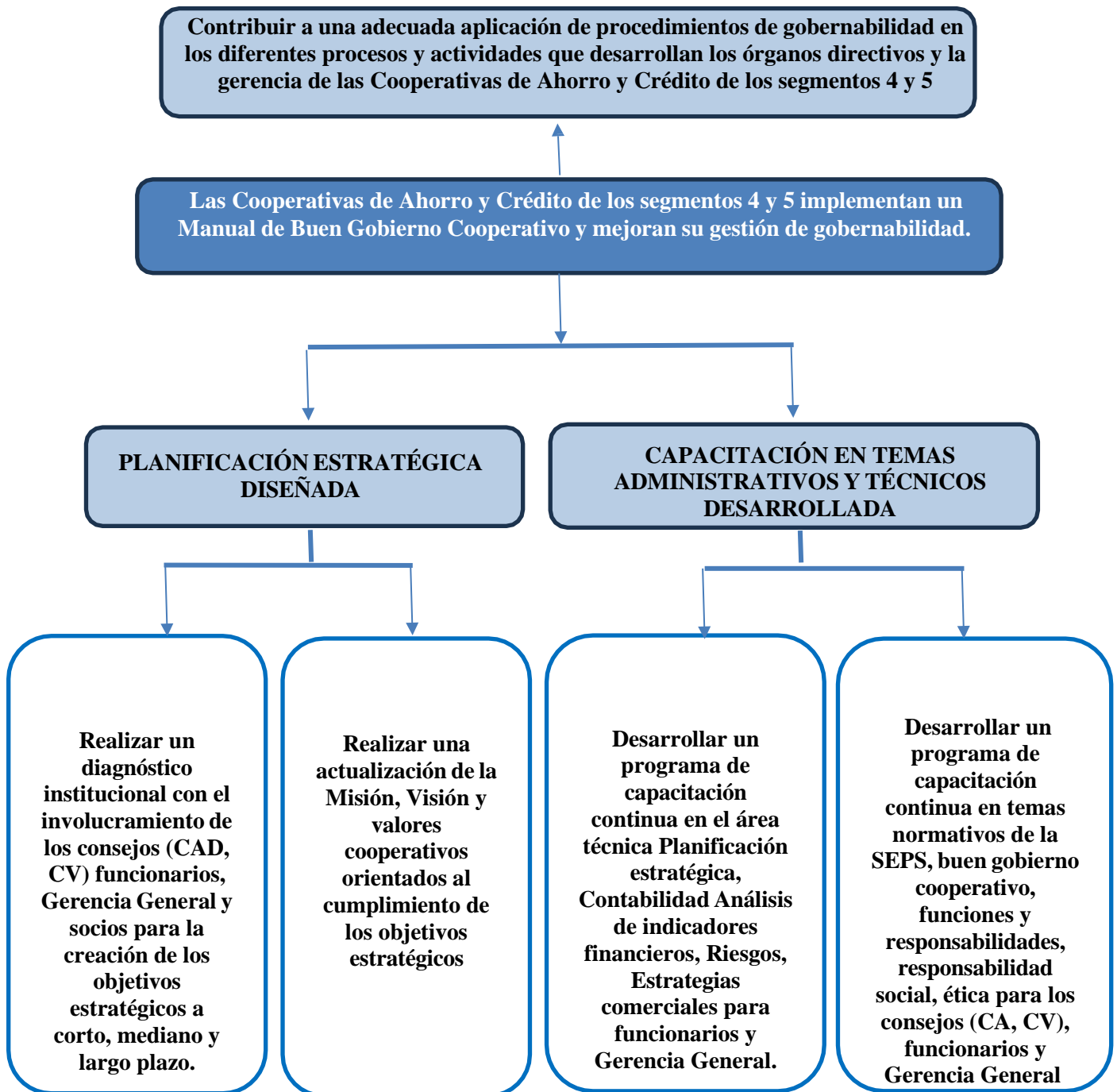
1. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5 implementan un Manual de

Buen Gobierno Cooperativo y mejoran su gestión de gobernabilidad.

Nivel 4. Se ha determinado el fin que busca cumplir el proyecto

1. Contribuir a una adecuada aplicación de procedimientos de gobernabilidad en los diferentes procesos y actividades que desarrollan los órganos directivos y la gerencia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5.

**Gráfico 2.8 Estructura analítica del proyecto**



Elaborado por el autor

### **Capítulo 3. Desarrollo metodológico y resultados de la investigación/proyecto.**

#### **4.1 Matriz de Marco Lógico**

La Matriz de Marco Lógico condensa los elementos más destacados del proyecto. Se compone de cuatro columnas y cuatro filas que presentan información relevante, las columnas muestran un resumen donde se exponen los objetivos, así como las actividades, los indicadores para medir el logro de los objetivos, los medios de verificación y los supuestos (factores externos que implican riesgos). Mientras que las filas muestran de manera ascendente los diferentes ciclos que componen el proyecto tales como las actividades emplazadas para producir los componentes/resultados, los componentes/resultados consumados en el transcurso de la realización del proyecto, el propósito alcanzado al ser ejecutado totalmente el proyecto y el Fin al cual el proyecto favorece significativamente posterior a la culminación y terminado el proyecto

El Fin del proyecto describe la solución al problema diagnosticado, el problema identificado en el proyecto es la inadecuada gestión de Gobernabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 y 5. Por lo tanto el Fin que busca el proyecto es contribuir a una adecuada aplicación de procedimientos de gobernabilidad en los diferentes procesos y actividades que desarrollan los órganos directivos y la gerencia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5.

El Propósito se refiere directamente al impacto deseado, es decir, a los cambios en la manera de comportarse durante y después de la ejecución del proyecto por la población objetivo. Representa la transformación que motiva la iniciativa, siendo una suposición acerca de lo que debería ocurrir como consecuencia de la creación y aplicación de los Componentes. El título del proyecto se deriva directamente de la descripción del Propósito. (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005). El propósito a alcanzar en el presente proyecto es que las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5 implementen un Manual de Buen Gobierno Cooperativo para mejorar su gestión de gobernabilidad

Los Componentes se refieren a las acciones específicas necesarias que la gestión del proyecto debe generar dentro del marco del presupuesto asignado. Cada Componente del proyecto debe ser fundamental para lograr el Propósito, y se presume de manera razonable que, si los Componentes se establecen de manera adecuada, se alcanzará el Propósito (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005).

Para este proyecto se han determinado 2 componentes los cuales ayudaran a alcanzar el

propósito planteado, los cuales son: Componente 1 Planificación estratégica diseñada y Componentes 2 Capacitación en temas administrativos y técnicos desarrollada.

Las Actividades son diligencias que se deben cumplir para generar cada uno de los Componente e involucran el uso de recursos tanto económicos como humanos. Es preciso preparar un listado detallado de actividades para establecer el punto de inicio para la ejecución, las mismas que deben ordenarse sucesivamente y agruparse por componentes, se debe incluir en la matriz sus plazos y recursos, para que la ejecución esté estrechamente vinculada al diseño del proyecto. (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005).

En el presente proyecto para el Componente 1 se han determinado 2 actividades:

- Realizar un diagnóstico institucional con el involucramiento de los consejos (CAD, CV) funcionarios, Gerencia General y socios para la creación de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.
- Realizar una actualización de la Misión, Visión y valores cooperativos orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos y

Para el Componente 2 se han determinado 2 actividades:

- Desarrollar un programa de capacitación continua en el área técnica Planificación estratégica, Contabilidad Análisis de indicadores financieros, Riesgos, Estrategias comerciales para funcionarios y Gerencia General y
- Desarrollar un programa de capacitación continua en temas normativos de la SEPS, buen gobierno cooperativo, funciones y responsabilidades, responsabilidad social, ética para los consejos (CA, CV), funcionarios y Gerencia General.

**Tabla 3.1. Matriz de Marco Lógico**

<b>NIVEL</b>	<b>RESUMEN NARRATIVO DE LOS OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>FIN</b>	Contribuir a una adecuada aplicación de procedimientos de gobernabilidad en los diferentes procesos y actividades que desarrollan los órganos directivos y la gerencia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5.	Al terminar el proyecto los miembros de los consejos (CAD, CV), funcionarios, Gerente General y socios, logran un eficiente proceso de gobernabilidad y toma de decisiones para el cumplimiento de las normativas y reglamentos ante el ente de control	Eficiente proceso de gobernabilidad y toma de decisiones.	Los miembros de los consejos (CAD, CV,), funcionarios, Gerente General y socios adoptarán una nueva filosofía de gobernabilidad.
<b>PROPÓSITO</b>	Las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5 implementan un Manual de Buen Gobierno Cooperativo para mejorar su gestión de gobernabilidad.	Aplicación del Manual de Buen Gobierno Cooperativo	Cumplimiento de las normativas y reglamentos ante el ente de control	Las cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5 aplican en su gestión diaria el manual de buen gobierno cooperativo.
<b>COMPONENTE 1</b>	1.PLANIFICACIÓN ESTARTEGICA DISEÑADA	Planificación estratégica diseñada	Acta de Aprobación PE POA PPTO	Los objetivos estratégicos de la cooperativa están alineados a satisfacer las necesidades de los socios
<b>COMPONENTE 2</b>	2.CAPACITACIÓN EN TEMAS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS DESARROLLADA	20 capacitaciones para miembros de los consejos (CAD, CV), funcionarios, Gerente General y socios al año	Reporte de capacitaciones recibidas: miembros de los consejos (CAD, CV), funcionarios, Gerente General y socios	La organización cuenta con los recursos técnicos y/o económicos para realizar la capacitación

<b>ACTIVIDAD 1.1</b>	Realizar un diagnóstico institucional con el involucramiento de los consejos (CAD, CV) funcionarios, Gerencia General y socios para la creación de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.	Presupuesto por actividad	Informe de diagnóstico institucional con conclusiones y recomendaciones	La organización cuenta con personal técnico que realice un diagnóstico institucional.
<b>ACTIVIDAD 1.2</b>	Realizar una actualización de la Misión, Visión y valores cooperativos orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Presupuesto por actividad	Actualización de la misión y Visión aprobado por el CAD	La organización está conforme con el proceso de participación para la toma de decisiones que esta implementado en la cooperativa.
<b>ACTIVIDAD 2.1</b>	Desarrollar un programa de capacitación continua en el área técnica Planificación estratégica, Contabilidad Análisis de indicadores financieros, Riesgos, Estrategias comerciales para funcionarios y Gerencia General.	Presupuesto por actividad	Programa de capacitación cumplida anualmente	Existe el interés por parte de la organización para crear programas de capacitación
<b>ACTIVIDAD 2.2</b>	Desarrollar un programa de capacitación continua en temas normativos de la SEPS, buen gobierno cooperativo, funciones y responsabilidades, responsabilidad social, ética para los consejos (CA, CV), funcionarios y Gerencia General.	Presupuesto por actividad	Programa de capacitación cumplida anualmente	Existe recursos para crear un programa de capacitación

Elaborado por el autor

## 4.2 Plan Operativo

Una vez completada la Matriz de Marco Lógico (MML), es necesario recoger las actividades que nos permitirá alcanzar nuestro objetivo del proyecto de investigación. A través del Plan Operativo, se examina la viabilidad concreta de lograr el objetivo mediante la alternativa elegida, contribuyendo a establecer una base sólida para determinar la inversión necesaria.

Permite conocer la definición detallada de las actividades necesarias que se deben realizar para el cumplimiento de cada uno de los componentes con el objetivo de cumplir con los plazos previstos del proyecto. Permite conocer los recursos humanos, económicos, tecnológicos, materiales que se necesitan para cumplir con los requerimientos de las actividades y garantizar su cumplimiento

La elaboración del plan operativo del proyecto, expresado en el cronograma de actividades o programa de metas físicas, es un paso de suma importancia, tanto para el diseño del proyecto como para la ejecución del mismo. En la etapa de pre inversión, el plan operativo, al tiempo que desarrolla y amplía el marco lógico precisando los componentes, sub componentes y actividades del proyecto; ayuda también a establecer una sólida base para la determinación de la inversión requerida. En la etapa de inversión, obviamente luego de que el proyecto ha sido diseñado y aprobado, el plan operativo se constituye en la principal herramienta de gerencia. Por tal razón, se acepta universalmente al plan operativo como el núcleo del enfoque de gerencia de proyectos (Vigo-Vigil-Sanchez y Medianero 2018, 150)

El plan operativo tiene una propuesta en el tiempo de 12 meses de aplicación, en las Cooperativas que requiera implementar el Manual de Buen Gobierno Cooperativo. El cronograma propuesto inicia en el mes uno con el componente C1 Planificación Estratégica Diseñada. La actividad 1.1 Realizar un diagnóstico institucional con el involucramiento de los consejos (CAD, CV) funcionarios, Gerencia General y socios para la creación de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo y la actividad 1.2 Realizar una actualización de la Misión, Visión y valores cooperativos orientados a cumplir los objetivos estratégicos.

El componente C2 Capacitación en temas administrativos y técnicos desarrollada, inicia en el mes 4 una vez que se hayan determinado los objetivos estratégicos y el presupuesto. Tanto el C1 como el C2 finalizan en el mes 12, cumpliendo de esta manera con el fin que es contribuir a una adecuada aplicación de procedimientos de gobernabilidad en los diferentes procesos y actividades que desarrollan los órganos directivos y la gerencia en las COACS.



**Tabla 3.2 Plan Operativo**

<b>COD</b>	<b>NOMBRE ACTIVIDAD/TAREA</b>	<b>DURACIÓN (Tiempo)</b>	<b>Persona /Unidad Responsable</b>	<b>(A) Fuente de Cooperación</b>	<b>(B) Aporte Propio</b>	<b>(A)+(B) Costo Total</b>	<b>Indicador</b>
<b>1</b>	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DISEÑADA</b>	3 meses	Gerente General	\$ -	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	Planificación estratégica diseñada
<b>1.1</b>	Realizar un diagnóstico institucional con el involucramiento de los consejos (CAD, CV) funcionarios, Gerencia General y socios para la creación de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo	3 meses	Gerente General	\$ -	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	Presupuesto por actividad
<b>1.1.1</b>	Realizar un análisis interno y externo de la organización FODA, PESTEL AMOFITH, etc.	3 semanas	Gerente General	\$ -	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	Diagnostico institucional realizado (análisis interno y externo FODA, PESTEL, AMOFITH)
<b>1.1.2</b>	Determinar los objetivos estratégicos de manera integral a corto, mediano y largo plazo	2 semanas	Gerente General	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	Objetivos estratégicos determinados a corto, mediano y largo plazo.
<b>1.1.3</b>	Elaboración de un Plan Operativo Anual con estrategias tácticas y responsables para el cumplimiento de los objetivos estratégicos	2 semanas	Gerente General	\$ -	\$ 500,00	\$ 500,00	Plan Operativo Anual elaborado y aprobado por el CAD

1.1.4	Elaboración de Presupuesto	1 mes	Gerente General	\$ -	\$ 500,00	\$ 500,00	Presupuesto elaborado y aprobado por el CAD
1.2	Realizar una actualización de la Misión, Visión y valores cooperativos orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.	1 semana	Gerente General	\$ -	\$ 500,00	\$ 500,00	Presupuesto por actividad
1.2.1	Actualización de Misión Visión y Valores cooperativos	1 semana	Gerente General	\$ -	\$ 500,00	\$ 500,00	Misión, Visión y Valores Cooperativos actualizados
2	<b>CAPACITACIÓN EN TEMAS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS DESARROLLADA</b>	9 meses	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 12.800,00	\$ 12.800,00	20 capacitaciones para miembros de los consejos (CAD, CV), funcionarios, Gerente General y socios al año
2.1	Desarrollar un programa de capacitación continua en el área técnica Planificación estratégica, Contabilidad Análisis de indicadores financieros, Riesgos, Estrategias comerciales para funcionarios y Gerencia General	9 meses	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	Presupuesto por actividad
2.1.1	Encuesta diagnóstica de necesidades de capacitación	1 mes	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 500,00	\$ 500,00	Encuestas de diagnóstico de necesidades elaboradas

<b>2.1.2</b>	Establecer objetivos del plan de capacitación	1 mes	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 200,00	\$ 200,00	Objetivos de capacitación establecidas
<b>2.1.3</b>	Diseñar el programa de capacitación y sus contenidos	1 semana	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 100,00	\$ 100,00	Programa de capacitación y sus contenidos diseñados
<b>2.1.4</b>	Determinar el formato en el cual se desarrollará la capacitación	1 semana	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 200,00	\$ 200,00	Formato de capacitación establecido
<b>2.1.5</b>	Desarrollar un cronograma o un calendario	1 semana	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 200,00	\$ 200,00	Cronograma o calendario determinado
<b>2.1.6</b>	Determinar lugar donde se desarrollará la capacitación	1 semana	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 200,00	\$ 200,00	Lugar donde se desarrolla la capacitación determinada
<b>2.1.7</b>	Determinar insumos y materiales	1 semana	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	Insumos y materiales determinados
<b>2.1.8</b>	Contratar capacitadores en los temas específicos	3 semanas	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	Capitadores en temas específicos contratados

<b>2.1.9</b>	Ejecución del Plan	4 meses	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	Plan de capacitación ejecutado
<b>2.1.10</b>	Evaluar resultados de la capacitación	2 semanas	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 400,00	\$ 400,00	Resultados de capacitación evaluados
<b>2.1.11</b>	Reconocer y certificar a los participantes	2 semanas	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 400,00	\$ 400,00	Participantes certificados
<b>2.2</b>	Desarrollar un programa de capacitación continua en temas normativos de la SEPS, buen gobierno cooperativo, funciones y responsabilidades, responsabilidad social, ética para los consejos (CA, CV), funcionarios y Gerencia General.	9 meses	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	Presupuesto por actividad
<b>2.2.1</b>	Encuesta diagnóstica de necesidades de capacitación	1 mes	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 500,00	\$ 500,00	Encuestas de diagnóstico de necesidades elaboradas
<b>2.2.2</b>	Establecer objetivos del plan de capacitación	1 mes	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 200,00	\$ 200,00	Objetivos de capacitación establecidas

<b>2.2.3</b>	Diseñar el programa de capacitación y sus contenidos	1 semana	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 100,00	\$ 100,00	Programa de capacitación y sus contenidos diseñados
<b>2.2.4</b>	Determinar el formato en el cual se desarrollará la capacitación	1 semana	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 200,00	\$ 200,00	Formato de capacitación establecido
<b>2.2.5</b>	Desarrollar un cronograma o un calendario	1 semana	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 200,00	\$ 200,00	Cronograma o calendario determinado
<b>2.2.6</b>	Determinar lugar donde se desarrollará la capacitación	1 semana	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 200,00	\$ 200,00	Lugar donde se desarrolla la capacitación determinada
<b>2.2.7</b>	Determinar insumos y materiales	1 semana	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	Insumos y materiales determinados
<b>2.2.8</b>	Contratar capacitadores en los temas específicos	3 semanas	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	Capacitadores en temas específicos contratados
<b>2.2.9</b>	Ejecución del Plan	4 meses	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	Plan de capacitación ejecutado

<b>2.2.10</b>	Evaluar resultados de la capacitación	2 semanas	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 400,00	\$ 400,00	Resultados de capacitación evaluados
<b>2.2.11</b>	Reconocer y certificar a los participantes	2 semanas	Gerente General Responsable TTHH	\$ -	\$ 400,00	\$ 400,00	Participantes certificados

Elaborado por el autor

**Tabla 3.3 Cronograma**

COD	DESCRIPCIÓN	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>1</b>	<b>PLANIFICACIÓN ESTARTEGICA DISEÑADA</b>												
<b>1.1</b>	Realizar un diagnóstico institucional con el involucramiento de los consejos (CAD, CV) funcionarios, Gerencia General y socios para la creación de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo												
<b>1.1.1</b>	Realizar un análisis interno y externo de la organización FODA, PESTEL AMOFITH, etc.												
<b>1.1.2</b>	Determinar los objetivos estratégicos de manera integral a corto, mediano y largo plazo												
<b>1.1.3</b>	Elaboración de un Plan Operativo Anual con estrategias tácticas y responsables para el cumplimiento de los objetivos estratégicos												
<b>1.1.4</b>	Elaboración de Presupuesto												
<b>1.2</b>	Realizar una actualización de la Misión, Visión y valores cooperativos orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.												
<b>1.2.1</b>	Determinar la posición estratégica de la organización Misión Visión y Valores cooperativos												
<b>2</b>	<b>CAPACITACIÓN EN TEMAS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS DESARROLLADA</b>												
<b>2.1</b>	Desarrollar un programa de capacitación continua en el área técnica Planificación estratégica, Contabilidad Análisis de indicadores financieros, Riesgos, Estrategias comerciales para funcionarios y												

	Gerencia General													
<b>2.1.1</b>	Encuesta diagnóstica de necesidades de capacitación													
<b>2.1.2</b>	Establecer objetivos del plan de capacitación													
<b>2.1.3</b>	Diseñar el programa de capacitación y sus contenidos													
<b>2.1.4</b>	Determinar el formato en el cual se desarrollará la capacitación													
<b>2.1.5</b>	Desarrollar un cronograma o un calendario													
<b>2.1.6</b>	Determinar lugar donde se desarrollará la capacitación													
<b>2.1.7</b>	Determinar insumos y materiales													
<b>2.1.8</b>	Contratar capacitadores en los temas específicos													
<b>2.1.9</b>	Ejecución del Plan													
<b>2.1.10</b>	Evaluar resultados de la capacitación													
<b>2.1.11</b>	Reconocer y certificar a los participantes													
<b>2.2</b>	Desarrollar un programa de capacitación continua en temas normativos de la SEPS, buen gobierno cooperativo, funciones y responsabilidades, responsabilidad social, ética para los consejos (CA, CV), funcionarios y Gerencia General.													
<b>2.2.1</b>	Encuesta diagnóstica de necesidades de capacitación													
<b>2.2.2</b>	Establecer objetivos del plan de capacitación													
<b>2.2.3</b>	Diseñar el programa de capacitación y sus contenidos													



<b>2.2.4</b>	Determinar el formato en el cual se desarrollará la capacitación												
<b>2.2.5</b>	Desarrollar un cronograma o un calendario												
<b>2.2.6</b>	Determinar lugar donde se desarrollará la capacitación												
<b>2.2.7</b>	Determinar insumos y materiales												
<b>2.2.8</b>	Contratar capacitadores en los temas específicos												
<b>2.2.9</b>	Ejecución del Plan												
<b>2.2.10</b>	Evaluar resultados de la capacitación												
<b>2.2.11</b>	Reconocer y certificar a los participantes												
	<b>SEGUIMIENTO MENSUAL PLANIFICACIÓN ESTARTEGICA Y PROGRAMA DE CAPACITACIONES</b>												

Elaborado por el autor.

### 4.3 Presupuesto del proyecto

Para lograr los objetivos planteados en el proyecto, es preciso implementar una serie de actividades que, a su vez, demandan insumos o recursos productivos, que tienen un determinado costo.

El presupuesto constituye un método mediante el cual la planificación y la asignación de recursos tienen estrecha relación con los resultados esperados. Es decir, existe una clara conexión entre los resultados a alcanzar y los recursos disponibles para lograrlos. Una contribución esencial del marco lógico a esta conexión entre el presupuesto y los resultados se manifiesta mediante la inclusión de indicadores de desempeño, los cuales facilitan la representación cuantitativa del cumplimiento de objetivos y proporcionan información sobre el efecto socioeconómico en la organización (Vigo, *et al* 2018).

El presupuesto implica identificar que cantidad de recursos financieros será necesario asignar para cada una de las actividades planificadas en el proyecto. Es una propuesta de ejecución anual, en función al tiempo programado que es de 12 meses. Es importante mencionar que su actualización, modificación o ajuste presupuestario no se lo considera en esta propuesta, ya que, de haber cambios, estos serán planteados para una siguiente etapa, posterior a un análisis y evaluación de los resultados. En la siguiente tabla, se puede observar el valor referencial presupuestado para la ejecución de la propuesta de una Manual de Buen Gobierno Cooperativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 4 y 5.

El presupuesto referencial es el siguiente:

• Planificación Estratégica Diseñada	= \$ 4.000
• Capacitación en temas Administrativos y Técnicos	= \$12.800
<b>PRESUPUESTO TOTAL PROYECTO</b>	<hr/> <b>= \$16.800</b>

**Tabla 3.4. Presupuesto del proyecto**

<b>COD</b>	<b>NOMBRE DE L ACTIVIDAD/TAREA</b>	<b>Año 1 Costo Total</b>
<b>1</b>	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DISEÑADA</b>	\$ 4.000,00
<b>1.1</b>	Realizar un diagnóstico institucional con el involucramiento de los consejos (CAD, CV) funcionarios, Gerencia General y socios para el establecimiento de los objetivos estratégicos a corto, medio y largo plazo	\$ 3.500,00
<b>1.1.1</b>	Realizar un análisis interno y externo de la organización FODA, PESTEL AMOFITH, etc.	\$ 1.500,00
<b>1.1.2</b>	Determinar los objetivos estratégicos de manera integral a corto, mediano y largo plazo	\$ 1.000,00
<b>1.1.3</b>	Elaboración de un Plan Operativo Anual con estrategias tácticas y responsables para el cumplimiento de los objetivos estratégicos	\$ 500,00
<b>1.1.4</b>	Elaboración de Presupuesto	\$ 500,00
<b>1.2</b>	Realizar una actualización de la Misión, Visión y valores cooperativos orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.	\$ 500,00
<b>1.2.1</b>	Actualización de Misión Visión y Valores cooperativos	\$ 500,00
<b>2</b>	<b>CAPACITACIÓN EN TEMAS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS DESARROLLADA</b>	\$ 12.800,00
<b>2.1</b>	Desarrollar un programa de capacitación continua en el área técnica Planificación estratégica, Contabilidad Análisis de indicadores financieros, Riesgos, Estrategias comerciales para funcionarios y Gerencia General	\$ 6.400,00
<b>2.1.1</b>	Elaboración de encuesta de diagnóstico de necesidades de capacitación	\$ 500,00
<b>2.1.2</b>	Establecimiento de objetivos del plan de capacitación	\$ 200,00
<b>2.1.3</b>	Determinación del diseño del programa de capacitación y sus contenidos	\$ 100,00
<b>2.1.4</b>	Determinar el formato en el cual se desarrollará la capacitación	\$ 200,00
<b>2.1.5</b>	Determinación de cronograma o calendario	\$ 200,00
<b>2.1.6</b>	Determinación del lugar donde se desarrollará la capacitación	\$ 200,00

2.1.7	Determinación de insumos y materiales	\$ 1.000,00
2.1.8	Contratación de capacitadores en los temas específicos	\$ 2.000,00
2.1.9	Ejecución del Plan de capacitación	\$ 1.200,00
2.1.10	Evaluación de resultados de la capacitación	\$ 400,00
2.1.11	Certificación a los participantes	\$ 400,00
2.2	Desarrollar un programa de capacitación continua en temas normativos de la SEPS, buen gobierno cooperativo, funciones y responsabilidades, responsabilidad social, ética para los consejos (CA, CV), funcionarios y Gerencia General.	\$ 6.400,00
2.2.1	Encuesta diagnóstica de necesidades de capacitación	\$ 500,00
2.2.2	Establecer objetivos del plan de capacitación	\$ 200,00
2.2.3	Diseñar el programa de capacitación y sus contenidos	\$ 100,00
2.2.4	Determinar el formato en el cual se desarrollará la capacitación	\$ 200,00
2.2.5	Desarrollar un cronograma o un calendario	\$ 200,00
2.2.6	Determinar lugar donde se desarrollará la capacitación	\$ 200,00
2.2.7	Determinar insumos y materiales	\$ 1.000,00
2.2.8	Contratar capacitadores en los temas específicos	\$ 2.000,00
2.2.9	Ejecución del Plan	\$ 1.200,00
2.2.10	Evaluar resultados de la capacitación	\$ 400,00
2.2.11	Reconocer y certificar a los participantes	\$ 400,00
<b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO</b>		<b>\$ 16.800,00</b>

Elaborado por el autor

#### 4.4 Evaluación ex ante

La evaluación ex ante se lleva a cabo antes del inicio de la ejecución del programa y tiene por objeto evaluar el contexto en el cual se implementará el proyecto. Garantizará la selección de diversas opciones para cumplir los objetivos planteados, asegurándose de seleccionar la alternativa que represente el resultado más competente.

Este proyecto tiene relación con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el año 2015, los mimos que buscan eliminar los escases de los recursos a nivel mundial, cuidar el medio ambiente y garantizar la paz y el bienestar para todos, hasta el año 2030.

Los países a nivel mundial han comprometido sus recursos y sus esfuerzos en mejorar la vida de la población más vulnerables. Los ODS apuntan a erradicar problemas como el hambre, la pobreza, la falta de salud y la violencia de género. Para lograr estos objetivos de manera efectiva, se necesita la cooperación de toda la sociedad (PNUD 2023).





**Gráfico 3.1 Objetivos de desarrollo sostenible**



*Fuente:* Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD 2023).

Se analiza la pertinencia con los ODS en comparación a los objetivos del proyecto

**Tabla 3.5 Análisis Objetivos del proyecto vs Objetivos de Desarrollo Sostenible**

OBJETIVOS DEL PROYECTO	ODS	OBSERVACIONES
Establecer objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo en beneficio de la cooperativa de ahorro y crédito de los segmentos 4 y 5.		Fortalecer la infraestructura institucional de las COACS de los segmentos 4 y 5
		Establecer redes cooperativas generando alianzas estratégicas
Capacitar a los consejos (CAD, CV), funcionarios y Gerente General en temas administrativos y temas técnicos		Mejorar los conocimientos en temas administrativos y técnicos para los consejos, funcionarios y gerente general
		Evitar que las COACS del segmento 4 y 5 entren en procesos de liquidación y conversión ordinaria

Elaborado por el autor.

Todas las actividades y tareas de los componentes 1 y 2 son coherentes entre sí y con el proyecto.

**Tabla 3.6. Matriz para la evaluación de la identificación y delimitación del problema que dio origen al proyecto**

Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿Se ha identificado con claridad el problema que da origen al proyecto?	X		A partir del análisis situacional se identifica la importancia de la creación de un Manual de Buen Gobierno Cooperativo para las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 4 y 5. Para una adecuada aplicación de procedimientos de gobernabilidad en los diferentes procesos y actividades que desarrollan los órganos directivos y la gerencia	
¿El problema se ha delimitado geográficamente y socialmente?		X	No se ha delimitado geográficamente y socialmente, ya que su impacto no distingue estas variables.	El tratamiento al problema puede generar un análisis en lo posterior para identificar la cobertura geográfica e impacto social de las

				COACS de segmento 4 y 5
¿Existe información suficiente sobre el problema?		X	Se considera en términos generales la inadecuada gestión de Gobernabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 y 5., o, ya que no existe registros sobre una adecuada aplicación de procedimientos de gobernabilidad en los diferentes procesos y actividades que desarrollan los órganos directivos y la gerencia	Generar información que permita cuantificar una adecuada aplicación de procedimientos de gobernabilidad en los diferentes procesos y actividades que desarrollan los órganos directivos y la gerencia
¿El problema es prioritario para la política social/económica?		X	Es prioritario debido a que las COACS del segmento 4 y 5 son las más propensas a tener inadecuados procedimientos de gobernabilidad en los diferentes procesos y actividades que desarrollan los órganos directivos y la gerencia	
¿Se ha considerado la percepción de la población beneficiaria en la identificación del problema?		X	Se ha podido considerar la percepción de la población beneficiaria en la identificación del problema principalmente de las COACS del segmento 4 y 5.	
¿El equipo que gestiona el proyecto tiene la capacidad de intervenir en el problema?		X	Los equipos tendrían la capacidad para intervenir en el problema, considerando la experticia y conocimiento del problema.	
¿Se han analizado los costos administrativos, psicosociales y políticos de la focalización del proyecto?		X	Se realizó un plan operativo, así como un presupuesto desagregado de componentes donde se consideran los costos relacionados al proyecto	
¿Se han identificado los criterios de focalización del proyecto?		X	Se considera una focalización a las COACS de los segmentos 4 y 5. Órganos directivos y la gerencia	

Elaborado por el autor.

Para que el proyecto sea legítimo y por ende viable se debe realizar un análisis de actores y viabilidad política en este análisis se considera el nivel de participación e incidencia de los actores sociales involucrados y el peso político de cada actor social.

Para las cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmento 4 y 5 se considera como actores sociales a quienes forman parte de la gestión de la cooperativa: asamblea general, directivos, gerente general, funcionarios y socios en cada uno de los componentes que se pretende realizar.

**Tabla 3.7 Matriz para el análisis de actores y para el análisis de la viabilidad política**

Resultados o actividades	Actores sociales involucrados	Interés puesto en ejecución	Peso político del actor social	Nivel de viabilidad política
1. Planificación Estratégica Diseñada	Asamblea	1	3	A
	Directivos	1	3	
	Gerente General	1	2	
	Funcionarios	1	1	
	Socios	1	1	
2. Capacitación en temas administrativos y técnicos desarrollada.	Asamblea	1	3	A
	Directivos	1	3	
	Gerente General	1	2	
	Funcionarios	1	1	
	Socios	1	1	

Elaborado por el autor.

El nivel de sostenibilidad, se apoya en la realidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmento 4 y 5, considerando la infraestructura y tecnología vigente en cada organización, se puede sin problemas iniciar su aplicación. Para la evaluación de sostenibilidad se ha tomado en cuenta interrogantes de infraestructura y logística que afectarían la sostenibilidad en el tiempo del proyecto.

Para efectos del proyecto se ha calificado a cada interrogante de infraestructura y logística de la siguiente manera:

1= Muy Bajo

2= Bajo

3= Intermedio



4= Alto

5= Muy Alto

**Tabla 3.8 Matriz evaluación de sostenibilidad**

Interrogantes	Calificación					
	1	2	3	4	5	
<b>Infraestructura y Logística</b>						
¿El resultado o bien o servicio tiene la infraestructura adecuada?					X	1 =MUY BAJO
¿son adecuados la planta y el equipo físico para su producción o prestación?					X	2= BAJO
¿hay adecuación en los procesos de mantenimiento del equipo y de la infraestructura?					X	3= INTERMEDIO
¿es adecuada la técnica escogida para el proceso productivo o prestación?					X	4= ALTO
¿existe una organización logística adecuada?			X			5= MUY ALTO
¿Existe capacidad institucional de largo plazo?			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					

Elaborado por el autor.

## **Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones**

### **4.1 Conclusiones**

La Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5 al ser organizaciones pequeñas en infraestructura y recursos tanto económicos como humanos tienen grandes debilidades en la gestión de gobernabilidad, los diferentes procesos y actividades que desarrollan los órganos directivos, funcionarios, socios y gerencia general son débiles, al no existir procesos de planificación estratégica donde se pueda definir de manera clara la visión, misión, valores cooperativos, políticas y objetivos estratégicos que sirvan de guía para lograr un adecuado proceso de gobernabilidad.

Se pudo concluir también que existe un bajo nivel técnico del talento humano en lo que se refiere a planes y programas educativos y de capacitación en temas técnicos y administrativos para los dirigentes miembros del Consejo de Administración (CAD) y Consejo de Vigilancia (CV), Gerente General, funcionarios y socios.

Adicionalmente se puede mencionar que existe un mínimo proceso de socialización sobre la importancia de la vinculación que se debe existir entre los miembros del Consejo de Administración (CAD), Consejo de Vigilancia (CV), Gerente General, funcionarios y socios.

### **4.2 Recomendaciones**

El implementar el Manual de Buen Gobierno Cooperativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5, ayudará a establecer procedimientos adecuados de planificación estratégica que fortalezcan los diferentes procesos y actividades que desarrollan los órganos directivos, funcionarios, socios y gerencia general, con el único objetivo de mejorar la gestión de gobernabilidad.

La mejora en los procedimientos y actividades que desarrollan los órganos directivos, funcionarios, socios y gerencia general, no se puede alcanzar sin el fortalecimiento del nivel técnico del talento humano con la creación de planes y programas educativos y de capacitación continua en temas técnicos y administrativos para los dirigentes Consejo de Administración (CAD), Consejo de Vigilancia (CV), gerente general, funcionarios y socios.

Finalmente, los procesos de socialización sobre la importancia de la vinculación que debe existir entre los Consejos de Administración (CAD), Consejo de Vigilancia (CV), Gerencia General, funcionarios y socios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 4 y 5 es prioritario para lograr un proceso de gobernabilidad efectivo.

## Referencias

- Alianza Cooperativa Internacional. *coop4dev*. 2020.  
<https://coops4dev.coop/es/4devamericas/ecuador> (último acceso: 2024).
- . *Identidad cooperativa: nuestros principios y valores*. 2018.  
<https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional#:~:text=Las%20cooperativas%20se%20basan%20en,y%20respeto%20hacia%20los%20dem%C3%A1s>. (último acceso: 7 de Diciembre de 2023).
- . *Nuestra historia*. 2018. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/historia-movimiento-cooperativo> (último acceso: 7 de Diciembre de 2023).
- Altamirano, D, P Bautista, y J Tisalema. “Gobierno cooperativo e innovación social en el sector de la economía popular y solidaria.” *Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador*, 2018: 1-96.
- Altamirano, W. “El Gobierno Corporativo y el Rendimiento Empresarial, modelo para las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador.” *Universidad Nacional de la Plata*, 2018: 1-153.
- Asamblea Nacional Constituyente. *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Quito: Decreto Legislativo 0. Registro Oficial 449 de 20-oct-2008. Última modificación: 13-jul-2011. Disponible en: [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf), 2008.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Quito: Segundo Suplemento -- Registro Oficial N° 332 -- Viernes 12 de septiembre de 2014 -- 3.  
<http://www.pge.gob.ec/documents/Transparencia/antilavado/REGISTROOFICIAL332.pdf>, 2014.
- CAF. *Lineamientos para un código latinoamericano de gobierno corporativo*. 2013.  
[https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/555/lineamientos\\_codigo\\_latinoamericano.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/555/lineamientos_codigo_latinoamericano.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Calleja, Luis Manuel . “¿Qué es el Gobierno Corporativo?” *Revista de Negocios del IEEM*, N° 78, Agosto, 2015: 90-94. <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-dic-HA.pdf>.
- Carranza-Barona, César . “Economía de la Reciprocidad: Una aproximación a la Economía Social y Solidaria desde el concepto del don.” *Otra Economía*, 7(12): enero-junio, 2013: 14-25. DOI: 10.4013/otra.2013.712.02.
- Chaves-Ávila, Rafael , y José Luis Monzón-Campos. “La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria.” *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, , 2018: 5-50, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.12901.
- COMYF. *Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera*. 2024.  
<https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/521-2019-F.pdf> (último acceso: 2024).
- . *Suplemento del Registro Oficial No.332*. Asamblea Nacional, 2018.
- Constitución de la República del Ecuador. *Ministerio de Defensa Nacional*. 2008.  
[https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf).

- Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia. *Código de Buen Gobierno Cooperativo*. Santiago de Cali-Colombia : Grupo Coomeva, 2016.
- Coraggio, José Luis. *Una lectura de Polanyi desde la economía social y solidaria en América Latina*. Sao Paulo: CAD Metrop, 2014.
- Coraggio, José Luis . *La Economía Social y Solidaria (ESS): Niveles y alcances de acción de sus actores. El papel de las universidades. En Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas Carlos PuigEd*. Bilbao: Universidad del País Vasco, 2016.
- Crespi y Gispert, C. “Implications for the governance of Spanish companies.” *II Foro de Finanzas*, 1999.
- Dávila, R. *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa: casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito*. Bogota: Pontificia Universidad Javeriana, 2004.
- Desarrollo, Programa de las Naciones Unidas para el. *PNUD*. 2023.  
<https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>.
- Divar, J. “Innovación y Cooperativismo.” *JADO*, 2009: 153.164.
- Gadea, Enrique. “Cooperativismo y Globalización.” *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 2006: 49-62.
- Gómez y Zapata, N. “Gobierno corporativo: una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares.” En *Gobierno corporativo: una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares*, de N Gómez y Zapata, 98-117. Entramado, 2013.
- Gualpa, Andrea, y Myriam Alexandra Urbina. “Determinantes del desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.” *Revista Economía y Política no.34 Quito jul./dic.*, 2021: 1-24. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rep/n34/2477-9075-rep-34-00112.pdf>.
- Idelcoop - Fundación de educación cooperativa. “Cooperativismo; Economía solidaria; Economía social; Educación cooperativa; Argentina; América Latina; .” *Revista Idelcoop (no. 221 mar 2017)*, 2017.
- Jácome-Estrella, Hugo. *Transformaciones en la institucionalidad y la política pública del cooperativismo y la economía popular y solidaria en Ecuador. En Instituciones y políticas públicas para el desarrollo. Edi. Felipe Correa*. Santiago de Chile: CEPAL-Naciones Unidas, 2022.
- La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera . *Resolución N° 521-2019-F*. Quito : <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/521-2019-F.pdf>, 2019.
- Lerner, Bertha, Ricardo Uvalle, y Roberto Moreno. *Gobernabilidad y gobernanza en los albores del siglo xxi y reflexiones sobre el México contemporáneo*. : Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/Instituto de Administración Pública del Estado de México., 2012.
- Lizcano, José Luis . “Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa.” *Partida Doble*. 182, noviembre, 2006:  
[https://aeca.es/old/comisiones/rsc/partidadoble\\_buen\\_gobierno.pdf](https://aeca.es/old/comisiones/rsc/partidadoble_buen_gobierno.pdf).
- LOEPS. *Vicepresidencia de la República del Ecuador*. 2011. El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin;

- Marcillo-Gualoto, Cesar. *Mnraul para el Buen Cooperativista Ecuador*. Quito, ,2020.
- Mora, Alberto. *Visión histórica del movimiento cooperativo en América. En El cooperativismo en América Latina. Editores Rodrigo Mogrovejo, Alberto Mora y Philippe Vanhuynegem*. La Paz: OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2012.
- OCDE. *Principios de gobierno corporativo de la OCDE*. 2016. <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>.
- Ortegón, Edgar , Juan Francisco Pacheco , y Adriana Prieto. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile : Naciones Unidas, 2005.
- Pakpahan, Victor , y Azwar Aliansyah-Saragih. “Analysis of save and loan information system at cooperative Karya Bakti Pematang Siantar.” *Jurnal Infokum, Volume 8, No.2, JUNI*, 2020: 57-63.
- Portabales, Leonida. “Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito.” *COLAC*. 03 de 01 de 2023.
- Puentes-Poyatos, Raquel , María del Mar Velasco-Gámez, y Juan Vilar-Hernández. “El buen gobierno corporativo en las sociedades corporativas .” *REVESCO N° 98 - Segundo Cuatrimestre*, 2009: 118-140. <https://core.ac.uk/download/pdf/38820468.pdf>.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-SENPLADES,. “Plan Nacional del Buen vivir 2017-2021.” *Educational Research, 1*, 2017: 150. <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>.
- SEPS. “DATASEPS.” 26 de 12 de 2023. <https://data.seps.gob.ec/#/dashboards/analytics/0/1> (último acceso: 26 de 12 de 2023).
- . *EL Buen Gobierno en las Cooperativas de Ahorro y Crédito*. 2022. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/BUEN-GOBIERNO-EN-COAC.pdf>.
- . “Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.” 2024. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019.pdf> (último acceso: 2024).
- . *Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria*. 02 de Diciembre de 2023. <https://data.seps.gob.ec/#/dashboards/analytics/0/1> (último acceso: 8 de Diciembre de 2023).
- Shleifer y Vishny, R. “A Survey of Corporte Governance.” *The Journal of Finance*, 1997: 737-783.
- Sperber, David A. “El Gobierno Corporativo ¿en el Ecuador?” *Revista Universidad San Francisco de Quito* (Versión Online: <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/iurisdictio/article/view/662/733>), 2007: 73-94. <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/iurisdictio/article/view/662/733>.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. *Segmentación de entidades del SFPS, año 2023*. 2023. <https://www.seps.gob.ec/institucion/segmentacion-de-esfps/> (último acceso: 11 de Diciembre de 2023).
- The Chartered Governance Institute UK & Ireland. *What is corporate governance?* 2023. <https://www.cgi.org.uk/about-us/policy/what-is-corporate-governance> (último acceso: 8 de Diciembre de 2023).

- Urriza , María Natalia, Melisa Manzanal, Andrea Acuña, y Lucrecia Subota. “Gobernabilidad y Gobierno Corporativo: Análisis y medición de su eficacia en organizaciones.” *Revista Adenag. vol. 7, 2017: 28-39.*  
[https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4560.](https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4560)
- Vigo, Violeta , Saúl Vigil, Maed Sánchez, y David Medianero. *Manual de Diseño de Proyectos de Desarrollo Sostenible.* Cajamarca : Asociación Los Andes de Cajamarca, 2018.
- Vigo-Vigil-Sanchez y Medianero, Violeta. *Manual de diseño de proyectos de desarrollo sostenible.* Cajamarca: Asociación los Andes, 2018.