



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“GOBIERNO CORPORATIVO COMO GENERADOR DE VALOR
PARA LA UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE
AHORRO Y CRÉDITO DE CHIMBORAZO - UPROCACH, AÑO
2023.”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

GENESIS ANTONELLA TANDAZO VÉLEZ

Riobamba – Ecuador

2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“GOBIERNO CORPORATIVO COMO GENERADOR DE VALOR
PARA LA UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE
AHORRO Y CRÉDITO DE CHIMBORAZO - UPROCACH, AÑO
2023.”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: GENESIS ANTONELLA TANDAZO VÉLEZ

DIRECTOR: ING. ANGEL GERARDO CASTELO SALAZAR

Riobamba – Ecuador

2023

© 2023, Genesis Antonella Tandazo Vélez

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Genesis Antonella Tandazo Vélez, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 21 de noviembre de 2023



Genesis Antonella Tandazo Vélez

230004241-9

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, “**GOBIERNO CORPORATIVO COMO GENERADOR DE VALOR PARA LA UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE CHIMBORAZO - UPROCACH, AÑO 2023.**”, realizado por la señorita: **GENESIS ANTONELLA TANDAZO VÉLEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Luis Alberto Esparza Córdoba
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



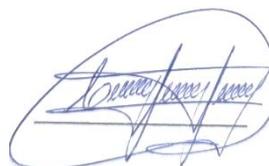
2023-11-21

Ing. Angel Gerardo Castelo Salazar
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



2023-11-21

Ing. Carmita Efigenia Andrade Álvarez
ASESORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



2023-11-21

DEDICATORIA

A mis padres que son mi motor de vida y motivación para alcanzar mis metas y aspiraciones sin su amor y apoyo incondicional, esto no sería posible. En especial, a la mujer valiente y guerrera que me dio la vida, por estar a mi lado en momentos difíciles y sostener mi mano en cada paso que doy. A mis hermanos como prueba y constancia de que nada es imposible en esta vida y que todo se puede lograr con disciplina, esfuerzo y confianza en sí mismo. A mi tía Isabel por apoyarme y estar presente a lo largo de mi vida y formación académica. Y por último y no menos importante a mí, por creer en mí, por no rendirme ante las dificultades y ser fiel a mis sueños y metas.

Genesis

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme más días de vida para hacer realidad una más de mis metas, por darme fuerza, inteligencia y ser mi fuente de fe cuando las cosas se ponen difíciles. Quiero expresar un profundo y sincero agradecimiento a mi director de tesis el Ing. Angel Castelo y a mi asesora la Ing. Carmita Andrade por su tiempo, disposición y guía. Sus conocimientos, experiencias y sugerencias fueron fundamentales para el desarrollo y culminación del Proyecto de Investigación. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a la Carrera de Finanzas por abrirme las puertas al conocimiento y formarme como profesional y ser humano integro. A mis padres por su amor, entrega y sacrificio a lo largo de mi vida. A Lulú por alegrar mi vida y hacerla más emocionante. A mis queridos amigos con los que he creado recuerdos y experiencias inolvidables los cuales los atesoraré por el resto de mi vida. Especialmente a mi gran amiga Jessica por todos estos años de amistad, alegría y cariño. Y a todas aquellas personas que me han apoyado desde lejos con sus palabras de aliento, mil gracias.

Genesis

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1	Planteamiento del Problema	2
1.2	Limitaciones y delimitaciones.....	3
1.3	Problema General de Investigación	3
1.4	Problemas específicos de investigación	3
1.5	Objetivos.....	4
1.5.1	<i>Objetivo general</i>	4
1.5.2	<i>Objetivos específicos</i>	4
1.6	Justificación.....	4
1.6.1	<i>Justificación teórica</i>	4
1.6.2	<i>Justificación metodológica</i>	5
1.6.3	<i>Justificación Práctica</i>	5

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO.....	6
2.1	Antecedentes de la investigación	6
2.2	Referencias Teóricas.....	8

2.2.1	<i>Historia del Gobierno Corporativo</i>	8
2.2.2	<i>Gobierno Corporativo</i>	8
2.2.2.1	<i>Importancia</i>	9
2.2.2.2	<i>Funciones</i>	10
2.2.3	<i>Principios del Gobierno Corporativo</i>	10
2.2.4	<i>Teorías del Gobierno Corporativo</i>	14
2.2.4.1	<i>Teoría de agencia</i>	14
2.2.4.2	<i>Teoría de Institucional</i>	14
2.2.4.3	<i>Teoría de stakeholders</i>	14
2.2.4.4	<i>Teoría de los stewardship</i>	15
2.2.5	<i>Modelos y estructuras de Gobierno Corporativo</i>	15
2.2.5.1	<i>Modelo Norteamericano- EE. UU</i>	15
2.2.5.2	<i>Sistema Japonés</i>	16
2.2.5.3	<i>Sistema Chino</i>	17
2.2.5.4	<i>Sistema Germano</i>	17
2.2.6	<i>Cooperativas de Ahorro y Crédito</i>	18
2.2.6.1	<i>Definición</i>	18
2.2.6.2	<i>Tipos</i>	18
2.2.7	<i>Sector Cooperativo</i>	19
2.2.8	<i>Principios Cooperativos</i>	19
2.2.8.1	<i>Primer principio: Membresía abierta y voluntaria</i>	20
2.2.8.2	<i>Segundo principio: Control democrático de los miembros</i>	20
2.2.8.3	<i>Tercer principio: Participación económica de los miembros</i>	20
2.2.8.4	<i>Cuarto principio: Autonomía e independencia</i>	20
2.2.8.5	<i>Quinto principio: Educación, formación e información</i>	20
2.2.8.6	<i>Sexto principio: Cooperación entre cooperativas</i>	21
2.2.8.7	<i>Séptimo principio: Compromiso con la comunidad</i>	21
2.2.9	<i>Valores Cooperativos</i>	21
2.2.10	<i>Marco Legal</i>	21

2.2.11	Gobierno Corporativo como generador de valor	40
2.2.12	El triángulo de la generación de valor	41
2.2.12.1	<i>Generación de valor para el cliente</i>	41
2.2.12.2	<i>Generación de valor para el accionista</i>	42
2.2.12.3	<i>Generación de valor frente a la competencia</i>	42
2.2.13	Cadena de valor de servicios	42
2.2.14	Eslabones primarios controlables	43
2.2.14.1	<i>Marketing y ventas</i>	43
2.2.14.2	<i>Personal de contacto</i>	44
2.2.14.3	<i>Soporte físico y habilidades</i>	44
2.2.14.4	<i>Prestación</i>	44
2.2.15	Eslabones primarios no controlables	44
2.2.15.1	<i>Cliente</i>	44
2.2.15.2	<i>Otros clientes</i>	45
2.2.16	Eslabones de apoyo	45
2.2.16.1	<i>Dirección general y de recursos humanos</i>	45
2.2.16.2	<i>Organización interna y tecnología</i>	45
2.2.16.3	<i>Infraestructura y ambiente</i>	45
2.2.16.4	<i>Abastecimiento</i>	45
2.2.16.5	<i>Margen de servicio</i>	46
2.2.17	Análisis FODA	46
2.2.18	Estrategias	46
2.2.18.1	<i>Formulación de estrategias</i>	46

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	48
3.1	Enfoque de investigación	48
3.1.1	Cualitativo	48

3.1.2	<i>Cuantitativo</i>	48
3.2	Nivel de investigación	49
3.2.1	<i>Descriptiva</i>	49
3.3	Diseño de investigación	49
3.3.1	<i>Según la manipulación o no de la variable independiente</i>	49
3.3.2	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	49
3.4	Tipo de estudio	50
3.4.1	<i>Campo</i>	50
3.4.2	<i>Documental</i>	50
3.5	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	50
3.5.1	<i>Población</i>	50
3.5.2	<i>Muestra</i>	51
3.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	51
3.6.1	<i>Método</i>	51
3.6.1.1	<i>Deductivo</i>	51
3.6.2	<i>Técnicas</i>	52
3.6.2.1	<i>Entrevista</i>	52
3.6.2.2	<i>Encuesta</i>	52
3.6.3	<i>Instrumentos</i>	52
3.6.3.1	<i>Guía de entrevista</i>	52
3.6.3.2	<i>Cuestionario</i>	53

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	54
4.1	Encuesta realizada al Personal Administrativo de UPROCACH	54
4.2	Entrevista realizada al Gerente General de UPROCACH	65
4.3	Discusión de resultados	67

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	70
5.1	Propuesta	70
5.1.1	<i>Título</i>	70
5.1.2	<i>Objetivo de la propuesta</i>	70
5.2	Contenido de la propuesta	70
5.2.1	<i>Generalidades de la Organización</i>	70
5.2.1.1	<i>Reseña</i>	70
5.2.1.2	<i>Misión</i>	71
5.2.1.3	<i>Visión</i>	71
5.2.1.4	<i>Valores</i>	71
5.2.1.5	<i>Estructura Organizacional</i>	72
5.2.1.6	<i>Cooperativas socias de UPROCACH</i>	72
5.2.2	<i>Reglamento de Buen Gobierno</i>	73
5.2.3	<i>Indicadores de Buen Gobierno</i>	97
5.2.4	<i>Matriz FODA</i>	102
5.2.5	<i>Matriz DAFO</i>	103
5.2.6	<i>Planteamiento de estrategias</i>	104
5.2.7	<i>Alineamiento estratégico</i>	105
5.2.8	<i>Presupuesto estimado para el desarrollo de las estrategias</i>	106
5.2.9	<i>Cronograma de ejecución de estrategias</i>	107
	CONCLUSIONES	108
	RECOMENDACIONES	109
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1: Evolución de los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.....	11
Tabla 2-2: Matriz FODA	47
Tabla 3-1: Listado del personal de UPROCACH	51
Tabla 4-1: Conocimiento sobre Gobierno Corporativo	54
Tabla 4-2: Existencia de Gobierno Corporativo	55
Tabla 4-3: Conformación del Gobierno Corporativo.....	56
Tabla 4-4: Importancia del Gobierno Corporativo.....	57
Tabla 4-5: Ausencia de Gobierno Corporativo limita generar valor.....	58
Tabla 4-6: Diseñar un modelo de Gobierno Corporativo.....	59
Tabla 4-7: El Gobierno Corporativo genera confianza	60
Tabla 4-8: Gobierno Corporativo genera transparencia.....	61
Tabla 4-9: Formar parte de UPROCACH.....	62
Tabla 4-10: Necesidad de contar con modelo de Gobierno Corporativo.....	63
Tabla 4-11: Gobierno Corporativo para la viabilidad y sostenibilidad	64
Tabla 5-1: Organización.....	71
Tabla 5-2: Listado de COACS socias de UPROCACH.....	72
Tabla 5-3: Número de socios en los últimos tres años.....	97
Tabla 5-4: Socios por tiempo de permanencia.....	97
Tabla 5-5: Socios nuevos incorporados en el año	97
Tabla 5-6: Socios que se retiraron en el año	97
Tabla 5-7: Gastos generados en la Asamblea General.....	98
Tabla 5-8: Número total de los miembros de la Asamblea General	98
Tabla 5-9: Consejo de Administración	99
Tabla 5-10: Consejo de Vigilancia.....	99
Tabla 5-11: Tiempo de servicio del personal.....	100
Tabla 5-12: Número de empleados	100
Tabla 5-13: Número de empleados por tiempo de permanencia.....	100
Tabla 5-14: Número de empleados por nivel de educación	101
Tabla 5-15: Número de empleados retirados durante los últimos tres años.....	101
Tabla 5-16: Personal por rangos de salarios	101
Tabla 5-17: Programas de capacitación	101
Tabla 5-18: Reclamos presentados por los usuarios	102
Tabla 5-19: Matriz FODA	102

Tabla 5-20: Matriz de estrategias	103
Tabla 5-21: Alineamiento estratégico	105
Tabla 5-22: Presupuesto.....	106
Tabla 5-23: Cronograma de ejecución de estrategias	107

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 2-1: Principios del Gobierno Corporativo	12
Ilustración 2-2: Estructura del Gobierno Corporativo en la estructura americano	16
Ilustración 2-3: Estructura del Gobierno Corporativo en la estructura japonés	17
Ilustración 2-4: Estructura del Gobierno Corporativo en la estructura chino.....	17
Ilustración 2-5: Estructura del Gobierno Corporativo en la estructura germano.....	17
Ilustración 2-6: Principios cooperativos	19
Ilustración 2-7: Valores cooperativos.....	21
Ilustración 2-8: Importancia del Gobierno Corporativo como generador de valor	40
Ilustración 2-9: Triángulo de la generación del valor.....	41
Ilustración 2-10: Cadena de valor de servicios de Pierre Eiglier y Eric Langeard.....	43
Ilustración 4-1: Conocimiento sobre Gobierno Corporativo.....	54
Ilustración 4-2: Existencia de Gobierno Corporativo.....	55
Ilustración 4-3: Conformación del Gobierno Corporativo	56
Ilustración 4-4: Importancia del Gobierno Corporativo	57
Ilustración 4-5: Ausencia de Gobierno Corporativo	58
Ilustración 4-6: Diseñar un modelo de Gobierno Corporativo.....	59
Ilustración 4-7: El Gobierno Corporativo fortalece la confianza	60
Ilustración 4-8: Gobierno Corporativo genera transparencia	61
Ilustración 4-9: Formar parte de UPROCACH	62
Ilustración 4-10: Necesidad de contar con modelo de Gobierno Corporativo	63
Ilustración 4-11: Gobierno Corporativo para la vialidad y sostenibilidad.....	64

ÍNDICE DE ANEXOS

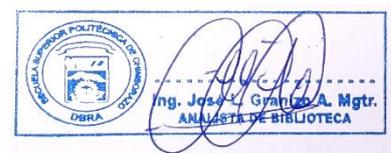
ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UPROCACH

ANEXO B: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE UPROCACH

RESUMEN

La Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo (UPROCACH) no cuenta con un modelo de Gobierno Corporativo actualizado de acuerdo con la normativa denominada Norma de Buen Gobierno, Ética y Comportamiento emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Esta carencia limita la capacidad de la organización para generar valor en sus productos y servicios que brinda a las cooperativas socias y otros grupos de interés. Por esta razón, el objetivo del presente Proyecto de Investigación fue diseñar un modelo de Gobierno Corporativo para la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH, mediante la normativa vigente con la finalidad de generar valor a los productos y servicios. La metodología aplicada tuvo un enfoque mixto, se utilizó el nivel de investigación descriptiva, el diseño de investigación fue no experimental y transversal debido a que no se ha manipulado variables y se desarrolló en un periodo de tiempo determinado. Por otro lado, el tipo de estudio fue de campo y documental los mismos que fueron necesarios para recopilar información a través de técnicas e instrumentos como la entrevista dirigida para el gerente y la encuesta aplicada al personal administrativo de la organización. Mediante esta metodología se determinó que UPROCACH no cuenta con un modelo de gobierno corporativo actualizado, no realiza capacitación al personal ni a los miembros de los consejos y no posee un plan de marketing ocasionando desventajas para fidelizar socios, posicionarse en el mercado, generar transparencia y credibilidad en el mercado. Es por esto que se ha propuesto un modelo de Gobierno Corporativo el mismo que contiene, aspectos normativos necesarios para un buen gobierno, así como indicadores, matriz de factores internos y externos (FODA) y estrategias que permitan mitigar la problemática.

Palabras clave: <GOBIERNO CORPORATIVO>, <BUEN GOBIERNO>, <ANÁLISIS FODA>, <INDICADORES DE BUEN GOBIERNO>, <UPROCACH>.



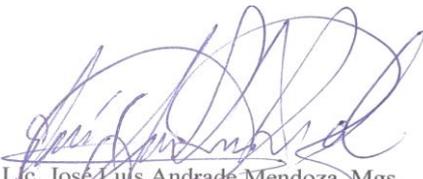
27-11-2023

1957-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The Provincial Union of Savings and Credit Cooperatives of Chimborazo (UPROCACH) does not have an updated Corporate Governance model in accordance with the regulations called Standard of Good Governance, Ethics and Behavior issued by the Superintendency of Popular and Solidarity Economy (SEPS). This lack limits the organization's ability to generate value in its products and services that it provides to member cooperatives and other interest groups. For this reason, the objective of this Research Work was to design a Corporate Governance model for the Provincial Union of Savings and Credit Cooperatives of Chimborazo – UPROCACH, through current regulations with the purpose of generating value for products and services. The methodology applied had a mixed approach, the level of descriptive research was used, and the research design was non-experimental and transversal because variables were not manipulated and it was developed in a specific period of time. On the other hand, the type of study was field and documentary, which were necessary to collect information through techniques and instruments such as the interview directed to the manager and the survey applied to the administrative staff of the organization. Through this methodology, it was determined that UPROCACH does not have an updated corporate governance model, does not provide training to staff or board members, and does not have a marketing plan, causing disadvantages in building member loyalty, positioning itself in the market, generating transparency and credibility in the market. This is why a Corporate Governance model has been proposed that contains the regulatory aspects necessary for good governance, as well as indicators, a matrix of internal and external factors (SWOT) and strategies that allow for mitigating the problem.

Keywords: <CORPORATE GOVERNANCE>, <GOOD GOVERNANCE>, <SWOT ANALYSIS>, <INDICATORS OF GOOD GOVERNANCE>, <UPROCACH>.



Lic. José Luis Andrade Mendoza, Mgs.
0603339334

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Corporativo son normas y principios que permiten regular, controlar y administrar el buen funcionamiento de la empresa con el fin de alcanzar objetivos y metas. El Gobierno Corporativo busca generar valor a través de la competitividad, transparencia, confianza, fidelidad y calidad del servicio o producto que brinda a los stakeholders internos y externos logrando su permanencia a largo plazo a través de la toma de decisiones estratégicas que le permita destacarse en el mercado.

Mediante el diseño de un Gobierno Corporativo para la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH se busca generar valor a través de los productos y servicios que brinda a las cooperativas socias y no socias. El Proyecto de Investigación consta de cinco capítulos los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I. Problema de investigación: Se encuentra conformado por el planteamiento del problema, limitaciones y delimitaciones, problema general de investigación, problemas específicos de investigación, objetivos y justificación.

Capítulo II. Marco teórico: Está estructurado por los antecedentes de investigación y referencias teóricas los cuales son indispensable para sustentar el Proyecto de Investigación.

Capítulo III. Marco metodológico: Consta de enfoques, nivel y diseño de investigación, tipo de estudio, población y cálculo del tamaño de la muestra y los métodos, técnicas e instrumentos de investigación que serán necesarios para recopilar la información relevante sobre la organización.

Capítulo IV. Marco de análisis e interpretación de resultados: En este capítulo se analizó la información recopilada a través de las encuestas y la entrevista realizadas al personal el cual permitió identificar las necesidades de la organización.

Capítulo V. Marco propositivo: En el consta la propuesta diseñada para la organización la cual se encuentra estructurada de acorde a los requerimientos y necesidades detectadas en los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación y análisis FODA.

Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones que se derivan del trabajo realizado así mismo se incluye los anexos que fueron necesarios para el desarrollo del Proyecto de Investigación.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

“El Gobierno Corporativo es definido ampliamente como la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre el directorio, la administración y los propietarios de una empresa” (Banco de Desarrollo de América Latina, 2012)

El buen gobierno es una herramienta didáctica y útil a los empresarios para introducirlas en sus organizaciones con el ánimo de incrementar la competitividad, reducir el riesgo operacional además de responder con éxito a los retos de la globalización, ya que las decisiones de inversión se basan en el perfil de la empresa sin olvidar también su reputación y buen gobierno (Parra, 2009)

En la actualidad mantener un Gobierno Corporativo se ha convertido en un instrumento indispensable dentro de cualquier tipo de organización siendo un mecanismo de guía en la dirección, gestión, control y en la generación de valor empresarial.

El valor se identifica como las acciones que se realizan para obtener resultados mayores a los esperados, el cual puede reflejarse en el impacto social positivo como resultado de la aplicación de dichas políticas, así como en el incremento del valor en términos económicos que la empresa percibe (Baca, Cachuan, & Cruz, 2016).

La generación de valor según (ISOTools, 2018) es un componente esencial para el óptimo desempeño de cualquier empresa y la mejor estrategia para conseguirlo es mediante la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo. La transparencia y confianza generan seguridad y una buena estrategia de Gobierno Corporativo logra estabilidad jurídica, económica y sostenibilidad en las empresas.

De acuerdo con (Ortiz, 2023) el Gobierno Corporativo es una herramienta usada en todo el mundo como guía en el control y supervisión de la gestión administrativa de las empresas. Su implementación ayuda a transparentar los procesos, manejar de manera eficiente los recursos y mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa siendo un aspecto importante para cualquier tipo de empresa.

La Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH, con sede en la ciudad de Riobamba es una organización de integración, representación y fortalecimiento perteneciente al sector de la Economía Popular y Solidaria, la organización se encuentra integrada por socias y no socias pertenecientes a diferentes cooperativas de ahorro y crédito desde el segmento 1 al segmento 5. La Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo - UPROCACH, se encarga de fomentar el desarrollo de sus asociados mediante capacitaciones, asesorías y asistencia técnica mediante el desarrollo de proyectos que promuevan su sostenibilidad (UPROCACH, s.f.)

En la actualidad, la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo - UPROCACH enfrenta un desafío significativo debido a la ausencia de un modelo de Gobierno Corporativo actualizado. Esta carencia limita la capacidad de la organización para generar valor a través de los productos y servicios que ofrece, lo que dificulta su capacidad para fidelizar a los socios, alcanzar metas y objetivos. En un mundo dinámico y cambiante, esta situación restringe la capacidad de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo - UPROCACH para adaptarse y satisfacer las nuevas demandas del mercado. Además, la falta de la generación de valor empresarial reduce la competitividad de la organización, disminuye la confianza y credibilidad de las cooperativas socias, no socias y otros grupos de interés.

1.2 Limitaciones y delimitaciones

El presente Proyecto de Investigación se realizará en la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH, ubicada en la provincia de Chimborazo en el Cantón de Riobamba.

1.3 Problema General de Investigación

¿De qué manera el desarrollo de un modelo de Gobierno Corporativo fortalecerá en la generación de valor a la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo - UPROCACH?

1.4 Problemas específicos de investigación

- ¿Qué recursos bibliográficos sustentará el Proyecto de Investigación sobre Gobierno Corporativo como generador de valor?

- ¿De qué manera ayudará la fundamentación metodológica en la recopilación de información?
- ¿Qué aportaría a la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH el diseño de un Gobierno Corporativo que genere valor en los productos y servicios?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de Gobierno Corporativo para la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH, mediante la normativa vigente con la finalidad de generar valor a los productos y servicios.

1.5.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un marco teórico basándose en diferentes fuentes bibliográficas que sean guía para la formulación del presente Proyecto de Investigación.
- Diagnosticar la situación actual de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo - UPROCACH, mediante el empleo de métodos, técnicas e instrumentos de investigación el cual permita recopilar información suficiente y relevante a fin de obtener un panorama completo de las falencias a resolver.
- Realizar un modelo de Gobierno Corporativo que logre generar valor empresarial a través de la mejora de la calidad de productos y servicios que ofrece la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo - UPROCACH.

1.6 Justificación

1.6.1 Justificación teórica

El desarrollo del presente Proyecto de Investigación se respalda y sustenta en el marco referencial teórico de libros, sitios webs, revistas y artículos científicos, y tesis similares con el tema propuesto, de tal forma que sirva de guía para la realización del Proyecto de Investigación acerca del Gobierno Corporativo como generador de valor.

1.6.2 Justificación metodológica

Para la realización del Proyecto de Investigación se utilizará técnicas y herramientas de investigación tales como la encuesta, entrevista, cuestionarios y guía de entrevista con el fin de recopilar información necesaria que permita darle solución a la problemática que afecta de manera negativa a la organización.

1.6.3 Justificación Práctica

El presente Proyecto de Investigación nace de la necesidad de contribuir en el desarrollo de un modelo de Gobierno Corporativo que ayude en la generación de valor de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo - UPROCACH, mediante la generación de estrategias que permita mejorar la calidad de los productos y servicios.

Asimismo, el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo que genere valor permitirá aumentar el nivel de satisfacción de las cooperativas socias y no socias logrando potenciar su reconocimiento en el mercado generando credibilidad y confianza ante los stakeholders internos y externos. Además, contribuirá a obtener un mayor control y dirección en la administración de la organización, siendo indispensable para asegurar su sostenibilidad en el mercado.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

El presente Proyecto de Investigación se fundamenta en distintas fuentes bibliográficas relacionadas con la temática a desarrollar. A continuación, se detalla información de dichas fuentes.

En el trabajo de titulación realizado por (Astorga, Beas, Carmona, & Hoffa, 2003) con el tema “Gobierno Corporativo como instrumento de creación de valor”. Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial concluye lo siguiente:

- Es de interés que tanto el público en general, como los profesionales especializados tengan una correcta idea de lo que es el Gobierno Corporativo y su importancia, ya que los agentes económicos verán influenciadas sus vidas por la forma en que se desenvuelve el Gobierno Corporativo.
- Es claro el efecto positivo que genera poseer normas que eleve la calidad del gobierno de las empresas. Como primer efecto se denota un aumento en el flujo de capitales, ya que se produce un incremento de las inversiones en el mercado, dada la mayor seguridad y confianza que poseen los accionistas para el resguardo de sus intereses, eliminando conjuntamente la incertidumbre sobre el manejo de sus recursos por terceros agentes, elevando la liquidez y profundizando la economía. Éste es un elemento clave para que pequeños inversionistas puedan participar en la economía formal, pudiendo acceder a otra forma de incrementar sus ahorros e inversiones, ya que se espera que los beneficios generados serán mayores a los costos alternativos y a los de monitoreo.

En el Trabajo de suficiencia profesional realizado por (Baca, Cachuan, & Cruz, 2016) con el tema “La comunicación efectiva del Gobierno Corporativo y su rol como generador de valor en la empresa: un estudio para Aeropuertos Andinos del Perú S.A. años 2011 – 2015”. Previo a la obtención del título de Licenciado en Administración concluye lo siguiente:

- El Gobierno Corporativo permite establecer prácticas y lineamientos para una apropiada administración de la empresa. Contar con principios de gobernabilidad adecuados ayuda a que la empresa tenga un direccionamiento claro y pueda generar valor. Adoptar políticas

de Gobierno Corporativo implica que exista una transparencia de la información, lo que satisface los intereses de los stakeholders.

- El papel del capital humano es muy relevante para la compañía y para el cumplimiento de los principios de Gobierno Corporativo, ya que se necesita de todo el compromiso del personal con la empresa, y así llegar a las metas de la organización. El Gobierno Corporativo ayuda a que se cree un mejor vínculo con la empresa y por tanto, exista una sinergia de objetivos.
- En visto de lo anterior, buscamos justificar la existencia de una relación entre la comunicación del Gobierno Corporativo y el valor para la empresa. En ese sentido, llegamos a la conclusión de que el valor de la empresa Aeropuertos Andinos del Perú S.A. es DEPENDIENTE a la comunicación efectiva de los principios del Gobierno Corporativo a sus colaboradores, eso quiere decir que efectivamente existe una relación entre ambas variables.

Según (Urriza, Manzanal, Acuña, & Subota, 2017), en su artículo titulado: gobernabilidad y Gobierno Corporativo: análisis y medición de su eficacia en organizaciones en el que su objetivo es definir las bases para medir la eficacia de todo Gobierno Corporativo, así como la capacidad de gobernabilidad de la organización se concluye lo siguiente:

- Es dable destacar la importancia de dominar de manera idónea los conceptos de gobernabilidad y gobernanza, ya sea en el ámbito académico, como por parte de aquellos que detentan funciones directivas dentro de una organización. Así, la gobernabilidad se define como la capacidad de los actores estratégicos para llevar adelante un buen gobierno, el cual depende de la gobernanza, es decir, de las reglas de juego definidas por dichos agentes.
- Resulta indispensable contar con un Gobierno Corporativo dentro de las organizaciones, que vele por su buen desempeño. Para ello, debe generarse un marco donde se visualicen y practiquen determinados principios, tales como transparencia y provisión de la información, equidad de trato a los diferentes stakeholders, respeto por las normas y los reglamentos definidos, así como por los derechos de los accionistas, orientación estratégica, control permanente y una verdadera responsabilidad social en el marco de una buena diligencia institucional.

2.2 Referencias Teóricas

2.2.1 *Historia del Gobierno Corporativo*

Los escándalos financieros, la crisis y caída de grandes corporaciones en el mundo producidas por prácticas corruptas pero muy comunes como el fraude, la incompetencia, y el abuso, conllevaron a la necesidad de contar con un modelo que constituya una pieza clave que permita incrementar la eficiencia, confianza y la credibilidad de los mercados; es ahí donde nace el concepto como tal de Gobierno Corporativo, entendiéndose como un modelo que logre un mayor fortalecimiento en el ambiente de control y gobierno de las empresas, buscando transparentar el proceso que gobierna la toma de decisiones y defina un Directorio que tenga una estructura, responsabilidades y roles claros con el objetivo único de proteger los intereses de los grupos empresariales (accionistas, empleados, sociedad, etc.) y que sobre todo ayude a evitar o mitigar los impactos de nuevas crisis en el futuro (Guillermo & Chumbi, 2016)

De acuerdo con (Guillermo & Chumbi, 2016) el concepto de Gobierno Corporativo surgió como respuesta ante la crisis financiera de Wall Street ocurrida en 1929. Desde entonces se establecieron los primeros principios y fundamentos del modelo del Gobierno Corporativo. A partir de 1940 algunas de las empresas más grandes del mundo manifestaron la necesidad de poseer un mayor control de sus negocios lo que implicaba proteger sus intereses y establecer una normativa que permita establecer las responsabilidades de los directivos de la empresa con el fin de transparentar la información y evitar fraudes que pongan en riesgo la sostenibilidad de la empresa.

La importancia de implementar un Gobierno Corporativo en las empresas se ha incrementado en los últimos años debido a la exposición de varios fraudes corporativos que involucraron a empresas líderes en los sectores de energía, telecomunicaciones y servicios como: Enron, Parmalat, WorldCom, Lehman Brothers, entre otras. Estas empresas maquillaron sus ingresos y activos, ocultaron sus deudas y desviaron fondos para beneficio personal de sus directivos con la complicidad de auditores externos.

2.2.2 *Gobierno Corporativo*

El Gobierno Corporativo es el sistema mediante el cual se diseña la integración y funcionamiento de los órganos de la empresa encargados de dirigirla y controlarla, mediante el establecimiento de principios rectores que contribuyan al logro efectivo de sus objetivos, así como de los

estándares que guíen el comportamiento, obligaciones y responsabilidades de los miembros de la Alta Dirección de la compañía, para con sus propietarios y sus stakeholders (Cervantes, 2014 citado en Flores & Cervantes, 2019, p.61)

El Gobierno Corporativo busca la transparencia, objetividad y equidad en el trato de los socios y accionistas de una sociedad, la gestión de su administración superior, y la responsabilidad frente a los terceros que aportan recursos. La gobernabilidad corporativa responde a la voluntad autónoma de la persona jurídica, de establecer estos principios para ser más competitiva y dar garantías a todos los grupos de interés. Entonces podemos decir que el Gobierno Corporativo se relaciona con el ejercicio de la autoridad en la toma de decisiones, que afectan los intereses de las diferentes partes (Astorga, Beas, Carmona, & Hoffa, 2003)

Gobierno Corporativo juega un papel fundamental para las empresas, pues define la forma en que las éstas operan, son controladas, e interactúan con sus accionistas y con las demás partes interesadas en el negocio. Es la primera línea de defensa en la protección de los intereses de los inversionistas y, a través de sus normas, pretende garantizar la integridad en la operación, la calidad y la diseminación de la información. Para lograr sus objetivos requiere que se observen una serie de principios básicos para proteger los intereses de los accionistas y maximizar el valor de las empresas a largo plazo (Muñoz, 2003, p.5 citado en Flores & Cervantes, 2019, p.61)

2.2.2.1 Importancia

A medida que una empresa crece se hará evidente la necesidad de contar con un Gobierno Corporativo. Ello se debe a que la operación se hace más compleja, la estructura se ramifica, se suman inversionistas, se establecen nuevas alianzas empresariales, es decir, hay más variables para controlar y seguir, por lo que crecen los riesgos. Todo ello ameritará la conformación de una gobernanza que vele por el rendimiento y la rentabilidad de la empresa, mediante una toma de decisiones controlada y transparente para todos los órganos de gobierno (Carabaño, 2022)

Cuando una empresa denota un alto estándar de Gobierno Corporativo, es percibida como una empresa más confiable, y como tal accede a mejores condiciones en los mercados en los que se desenvuelve. Por ejemplo, sus productos llegan a tener más aceptabilidad, se pueden mercadear mejor y sus ventas crecen. De igual manera, una mejor conducción del Gobierno Corporativo por sí mismo implica que la empresa está mejor ordenada, planifica mejor sus objetivos y estrategias, y responde con más eficiencia en sus procesos. En pocas palabras se vuelve más sólida y competitiva (Corporación Andina de Fomento, 2010)

La importancia del Gobierno Corporativo radica principalmente en la necesidad de transparentar la información de la compañía tanto interna como externa, promover la adecuada ejecución en el proceso que gobierna las buenas decisiones que permitirá encontrar una manera en la que los directivos respondan a los accionistas o los dueños por sus prácticas en la compañía. Su importancia se ve manifestada ya que a través del manejo de un buen Gobierno Corporativo le permitirá a la compañía atraer recursos financieros a costos razonables, asegurará el buen manejo de la administración de las sociedades, fomentará la confianza en los mercados financieros, regulará las relaciones entre los accionistas, administradores, alta gerencia, órganos corporativos, directorio, proveedores, auditores y de manera especial limitará la ocurrencia de delitos, prácticas no deseadas y la percepción de riesgo por parte de los accionistas (Guillermo & Chumbi, 2016)

2.2.2.2 Funciones

Según (Urriza, Manzanal, Acuña, & Subota, 2017) las principales funciones del Gobierno Corporativo son:

- a) Establecer las reglas por las que se toman las decisiones.
- b) Delinear las políticas como guías para la acción.
- c) Asignar los derechos y obligaciones de las distintas personas involucradas con la organización.
- d) Coordinar las relaciones entre el cuerpo directivo de una organización, su directorio o consejo, sus accionistas y los demás stakeholders.
- e) Proporcionar una estructura para la definición de objetivos y determinar los medios que pueden utilizarse para alcanzarlos y para supervisar su cumplimiento.
- f) Mantener la cohesión del sistema en un entorno cambiante e impredecible.

2.2.3 Principios del Gobierno Corporativo

Los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) fueron emitidos en 1999, con el carácter non binding, es decir, no vinculante. Desde entonces se han convertido en referencia para responsables políticos, inversores, empresas y otros stakeholders de todo el mundo como miembros de la academia, elaboradores de leyes, accionistas, directores, y administradores, entre otros. Proporcionan una orientación específica para la puesta en marcha de iniciativas de carácter legislativo y regulatorio, tanto en países de la OCDE, como en otros que no son miembros. El Foro sobre Estabilidad Financiera, denominado a partir de 2009 Consejo de Estabilidad Financiera (Financial Stability Board), ha calificado estos

Principios como una de las doce normas fundamentales para garantizar sistemas financieros sanos (Flores & Cervantes, 2019)

En el año 2004 estos principios fueron actualizados con la finalidad de adaptarse a los nuevos cambios que enfrenta el mundo. Con ellos se buscó lograr una mayor conciencia de la aportación del Gobierno Corporativo a la estabilidad de los mercados financieros, a la inversión y al crecimiento económico. Se pretende que las empresas sean capaces de comprender mejor cómo el Gobierno Corporativo contribuye a potenciar su competitividad (Flores & Cervantes, 2019)

La evolución de los principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE se detalla a continuación:

Tabla 2-1: Evolución de los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE

1999	RECOMENDACIÓN	2004	RECOMENDACIÓN
		Principio I. Garantizar la base de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo	El marco regulatorio y autorregulatorio para el Gobierno Corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.
Principio I. Protección a los derechos de los accionistas	“El gobierno de las sociedades debe proteger los derechos de los accionistas”. Se incluyen los métodos de registro de la propiedad, traspaso o transferencia de acciones, obtención de información relevante sobre la sociedad de manera periódica, participación y votación en la Asamblea General de Accionistas, designación de los miembros del Consejo de Administración y participación en los beneficios de la sociedad.	Principio II. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad.	En el marco regulatorio y autorregulatorio para el Gobierno Corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas. Se incluyen los métodos de registro de la propiedad, traspaso o transferencia de acciones, obtención de información relevante sobre la sociedad de manera periódica, participación y votación en las Asambleas Generales de Accionistas, designación de los miembros del Consejo de Administración y participación en los beneficios de la sociedad.
Principio II. Tratamiento equitativo de los accionistas	“El gobierno de sociedades debe asegurar un trato equitativo para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todo accionista debe contar con la posibilidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos”.	Principio III. Tratamiento equitativo de los accionistas	En el marco regulatorio y autorregulatorio para el Gobierno Corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar o interponer un recurso de inconformidad, efectivo y apropiado, en caso de violación de sus derechos.
Principio III. Función de las	El gobierno de las sociedades debe reconocer los derechos de los	Principio IV.	El marco regulatorio y autorregulatorio para el Gobierno

terceras partes interesadas (stakeholders)	grupos de interés social estipulados por ley, alentando una cooperación activa entre las empresas y estos entes en la creación de riqueza, empleo y solidificación financiera de las empresas	El papel de las partes interesadas en el ámbito del Gobierno Corporativo	Corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas, o stakeholders, establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.
Principio IV. Comunicación y transparencia informativa.	El gobierno de sociedades debe asegurar que haya una revelación adecuada y oportuna de todos los asuntos relevantes de la empresa: situación financiera, desempeño, tenencia accionaria, administración y gobierno de la sociedad.	Principio V. Divulgación de datos y transparencia.	El marco regulatorio y autorregulatorio para el Gobierno Corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.
Principio V. Responsabilidades del Consejo de Administración.	El gobierno de sociedades debe estipular las directrices estratégicas de la compañía, un control eficaz de la gestión ejecutiva por parte del Consejo de Administración y la responsabilidad de este hacia la empresa, sus accionistas, la sociedad civil y los stakeholders.	Principio VI. Las responsabilidades del Consejo de Administración.	El marco regulatorio y autorregulatorio para el Gobierno Corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo de Administración y la responsabilidad de este frente a la empresa y los accionistas.

Fuente: (Flores & Cervantes, 2019, pág. 61).

De acuerdo con (Acosta, 2018) en septiembre de 2015, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y G20 publicaron una versión actualizada de los Principios del Gobierno Corporativo del 2004, con el objetivo de reflejar la prioridad de defender la buena gobernanza como un elemento de crecimiento y desarrollo inclusivo. Para ello, se tuvieron en cuenta las enseñanzas sobre el Gobierno Corporativo extraídas de la crisis financiera global de 2008, el aumento de las actividades empresariales entre países y los cambios en el funcionamiento de los mercados de valores. Estos principios se encuentran estructurados en seis apartados, los aspectos más importantes se muestran a continuación:

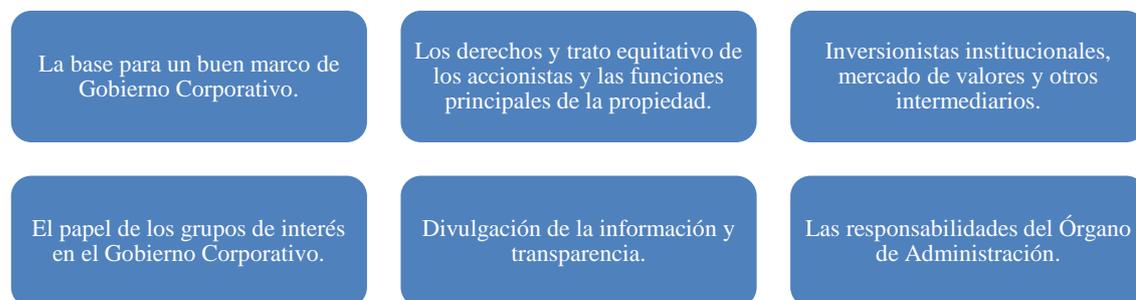


Ilustración 2-1: Principios del Gobierno Corporativo

Fuente: (Acosta, 2018).

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

- a) **La base para un buen marco de Gobierno Corporativo:** El marco del Gobierno Corporativo debe promover mercados justos y transparentes y una eficiente asignación de recursos. Ello debería ser consistente con el marco legal y soportado por una efectiva aplicación de la supervisión.
- b) **Los derechos y trato equitativo de los accionistas y las funciones principales de la propiedad:** El marco de referencia del Gobierno Corporativo debe proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas y asegurar un tratamiento equitativo de todos, incluyendo accionistas minoritarios y extranjeros. Todos deben tener la oportunidad de obtener una efectiva compensación por la violación de sus derechos.
- c) **Inversionistas institucionales, mercado de valores y otros intermediarios:** El marco del Gobierno Corporativo debería proveer importantes incentivos a lo largo de la cadena de inversión y aporte al funcionamiento del mercado de valores de manera que contribuya al buen Gobierno Corporativo.
- d) **El papel de los grupos de interés en el Gobierno Corporativo:** El marco del Gobierno Corporativo debería reconocer los derechos de los grupos de interés establecidos por la ley o a través de acuerdos mutuos y alentar una cooperación activa entre corporaciones y grupos de interés en la creación de riqueza, empleo y en la sostenibilidad de las empresas financieramente sólidas. Se reconoce que los mecanismos de participación de los empleados contribuyen a mejorar la rentabilidad corporativa.
- e) **Divulgación de la información y transparencia:** El marco del Gobierno Corporativo debería asegurar la oportuna y precisa divulgación de la información de todos los asuntos importantes con respecto a la corporación, incluyendo la situación financiera, actuación, propiedad, y gobierno de la compañía.
- f) **Las responsabilidades del Órgano de Administración:** El marco del Gobierno Corporativo debería asegurar una orientación estratégica de la compañía, el efectivo monitoreo por parte de la administración de la estrategia y la rendición de cuentas a la compañía y a los grupos de interés. Aparecen nuevas responsabilidades del consejo de administración en relación con la planificación fiscal, el riesgo gerencial, el papel de los distintos comités del órgano de administración, la función de auditoría interna, las evaluaciones periódicas del Directorio y la formación de sus miembros. Se enfatiza la importancia de la equidad de género en la composición de los consejos de administración. Los accionistas deben tener la posibilidad de revocar a los administradores y participar en el proceso de selección de candidatos a los puestos de administración.

2.2.4 Teorías del Gobierno Corporativo

2.2.4.1 Teoría de agencia

La teoría de agencia de acuerdo con (Argente, 2012) surgió como tema de estudio en el ámbito de la administración con los textos de Jensen y Meckling en 1976. Estos autores definen estas relaciones como el contrato establecido entre dos partes, ya sea implícito o explícito, bajo el cual una o varias personas (principal) encomiendan a otra (agente) realizar una serie de actividades en su nombre. Este mandato por parte del principal al agente implica que el primero delegue al segundo algunas facultades para que éste pueda tomar determinadas decisiones.

Según (Flores & Cervantes, 2019) menciona que la teoría de agencia enfrenta dos problemas que son la propiedad y el control. Cuando los dueños o accionistas de las empresas poseen ambas variables no existe conflicto, sin embargo cuando el control es asignado surgen los problemas. Esto debido a que genera conflictos de interés que surgen durante la toma de decisiones y administración de la empresa.

2.2.4.2 Teoría de Institucional

La teoría institucional resalta el papel que juegan las instituciones en el desarrollo social y económico, destacando la función tan importante que tienen las mismas en la elaboración del marco regulador en el que actúan los agentes económicos y refiriéndose fundamentalmente al impacto que tienen las instituciones políticas sobre los resultados económicos (Sened, 2000 citado en Argente, 2012, p.28)

La teoría institucional pone de manifiesto la importancia de las instituciones en la actividad económica de las empresas. De este modo, estudia las instituciones y el cambio institucional como medios para reducir los costes de transacción, reducir la incertidumbre y producir beneficios colectivos desde un comportamiento coordinado y cooperativo (Rutherford, 2001 citado en Argente, 2012, p. 16)

2.2.4.3 Teoría de stakeholders

Este enfoque implica que el Gobierno Corporativo se orienta a cautelar y gestionar que se produzca la retribución de todos los participantes, teniendo en cuenta el costo de oportunidad de ellos. Se consideran los intereses de todos los participantes e interesados en la empresa a quienes

les afectan las decisiones y acciones que ocurran en la misma, así como su participación en el gobierno societario (Aoki, 1991 citado en Garzón, 2020, p.165)

La teoría de los stakeholders supone una visión integral de las empresas. Surge como rechazo a la idea de que las empresas debían maximizar los beneficios de un único stakeholder, los accionistas. En este sentido, los directivos de una empresa deberían tener en cuenta, en el momento de la toma de decisiones, los intereses de todos los individuos que forman parte de la empresa, en la medida en que cada uno de ellos resulta indispensable para la buena marcha de la misma o, lo que es lo mismo, el trabajo de todos ellos contribuye a incrementar el valor de la empresa. Desde la teoría de los stakeholders los objetivos de una corporación solo se alcanzarán equilibrando los objetivos, a menudo contrapuestos, de los diferentes grupos de interés. El logro de un equilibrio entre todos los stakeholders de la empresa puede contribuir a la adaptación a los cambios que se producen en su entorno y a la supervivencia de la misma en el tiempo (Argente, 2012)

2.2.4.4 Teoría de los stewardship

Considera que los ejecutivos y accionistas establecen relaciones de colaboración. La tarea del consejo no es controlar a los directivos; por el contrario, los miembros del consejo deben realizar propuestas y ayudar a los directivos a alcanzar los objetivos y el desarrollo de la organización. Deben añadir valor a las decisiones de alto nivel trabajando con los directivos y mejorando las estrategias (Donaldson & Davis, 1991 citado en Portalanza, 2013)

La teoría de stewardship busca involucrar a todos los colaboradores de la empresa de tal manera que ellos puedan participar de manera activa en la maximización de la empresa logrando generar beneficios a todas las partes interesadas. Esta teoría implica una relación de confianza, cooperación y compromiso entre los administradores y los propietarios o accionistas de la organización.

2.2.5 Modelos y estructuras de Gobierno Corporativo

2.2.5.1 Modelo Norteamericano- EE. UU

De acuerdo con (Hidalgo, 2020) el mercado americano está caracterizado por aquellas empresas que tienen una tendencia a participar en el mercado de valores. Las empresas cotizantes en E.E.U.U. tienden a unificar las funciones del presidente de la Junta con las del presidente ejecutivo en un

solo sujeto, sugiere que las Juntas Directivas posean entre 8 a 16 integrantes (Betancourt & Cuervo, 2013 citado en Haro, 2021)

La estructura del modelo norteamericano se subdivide de la siguiente manera:

- a) **Comité Gerencial:** gestiona y formula las estrategias empresariales.
- b) **Comité de directores externos:** sujetos que no poseen dependencia laboral a la entidad y que generalmente discuten temas sobre el desempeño gerencial.
- c) **Comité de compensación:** sujetos independientes a la junta, el rol de estos es el diseño y planificación de la remuneración de los directivos.
- d) **Comité de auditoría:** integrantes en su generalidad independiente, su rol es la revisión y supervisión contante de las actividades empresariales, entre sus funciones claves destaca, la evaluación de la confiabilidad de los estados financieros y contables, control interno y emisión de reportes.
- e) **Comité de nominación o GC:** su función es reclutar nuevos miembros en el caso de existencia de vacantes en la junta, adicional a esto, su rol es evaluar la Junta y sus integrantes.

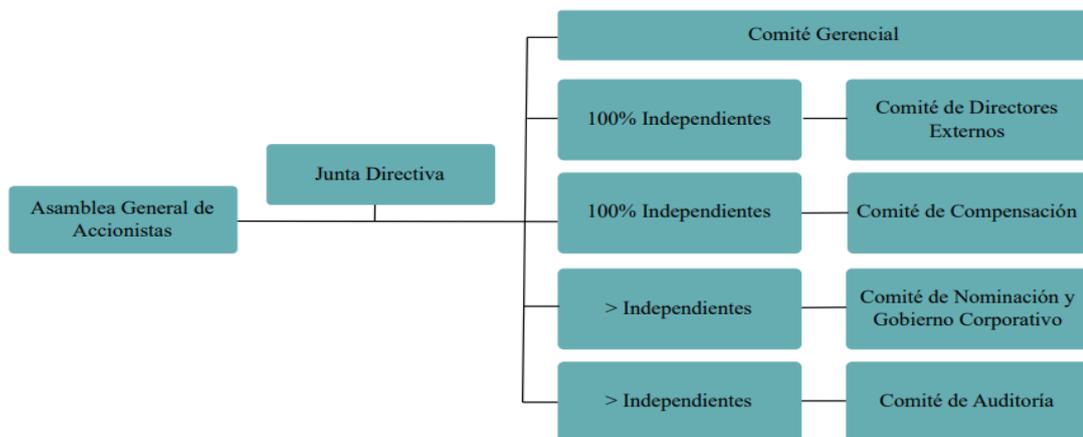


Ilustración 2-2: Estructura del Gobierno Corporativo en la estructura americana

Fuente: (Haro, 2021).

2.2.5.2 Sistema Japonés

Según (Mallin, 2011 citado en Haro, 2021) manifiesta que el sistema japonés en conjunto a los parámetros de Ahmadjian y Okumura, buscan mejorar la rentabilidad de la empresa con el propósito de aumentar los beneficios a los accionistas quienes tienen igualdad de obligaciones y derechos.



Ilustración 2-3: Estructura del Gobierno Corporativo en la estructura japonés

Fuente: (Haro, 2021).

2.2.5.3 Sistema Chino

El Gobierno Corporativo chino posee una estructura más limpia y vinculada a políticas de riesgo y de auditoría, asimismo, su integración constara en mayor ponderación por externos independientes. Adicionalmente, el corpus alude la divulgación de la información corporativa y el derecho abierto por parte de los accionistas a estar inmiscuidos en los accionares y la información destacada (Tam & Yu, 2011 citado en Haro, 2021)



Ilustración 2-4: Estructura del Gobierno Corporativo en la estructura chino

Fuente: (Haro, 2021).

2.2.5.4 Sistema Germano

La estructura alemana organiza una junta que se encarga de la supervisión y administración de los demás órganos reguladores, su estructura evidencia entre sus roles la búsqueda de miembros potenciales para la Junta; Importante destacar que los miembros de la Junta no pueden hacer parte del consejo administrativo (Werder & Talaulicar, 2011 citado en Haro, 2021)

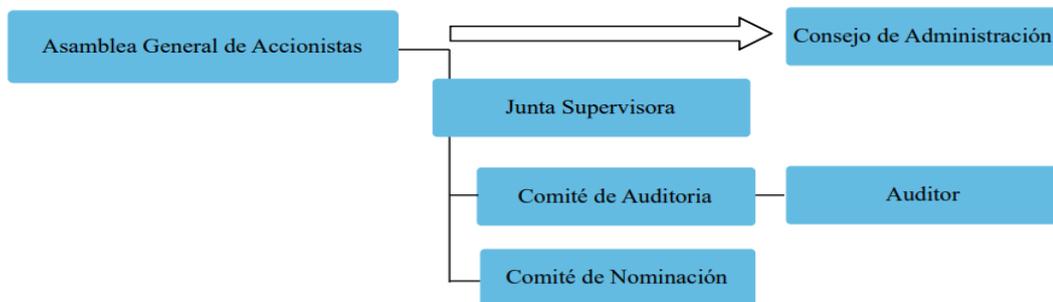


Ilustración 2-5: Estructura del Gobierno Corporativo en la estructura germano

Fuente: (Haro, 2021).

2.2.6 Cooperativas de Ahorro y Crédito

2.2.6.1 Definición

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 (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2020)

2.2.6.2 Tipos

De acuerdo con la (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, 2022) en su Art. 23 menciona que existen 5 tipos de cooperativas de las cuales se detallan a continuación

Art. 24.- Cooperativas de producción. - Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.

Art. 25.- Cooperativas de consumo. - Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.

Art. 26.- Cooperativas de vivienda. - Las cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con éstas, en beneficio de sus socios. En estas cooperativas la adjudicación de los bienes inmuebles se efectuará previo sorteo en Asamblea General, una vez concluido el trámite de fraccionamiento o declaratoria de propiedad horizontal; y, esos bienes se constituirán como patrimonio familiar. Los cónyuges o personas que mantiene unión de hecho no podrán pertenecer a la misma cooperativa.

Art. 27.- Cooperativas de ahorro y crédito. - Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el Título III de la presente Ley.

Art. 28.- Cooperativas de servicios. - Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

2.2.7 Sector Cooperativo

De acuerdo con la (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, 2022) en su Art. 21 menciona que el sector cooperativo es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

2.2.8 Principios Cooperativos

Los principios cooperativos es un conjunto de valores, directrices, pautas y normas que orientan el funcionamiento de las cooperativas. Según la (Alianza Cooperativa Internacional, 2018) existen siete principios cooperativos los cuales se detallan a continuación:

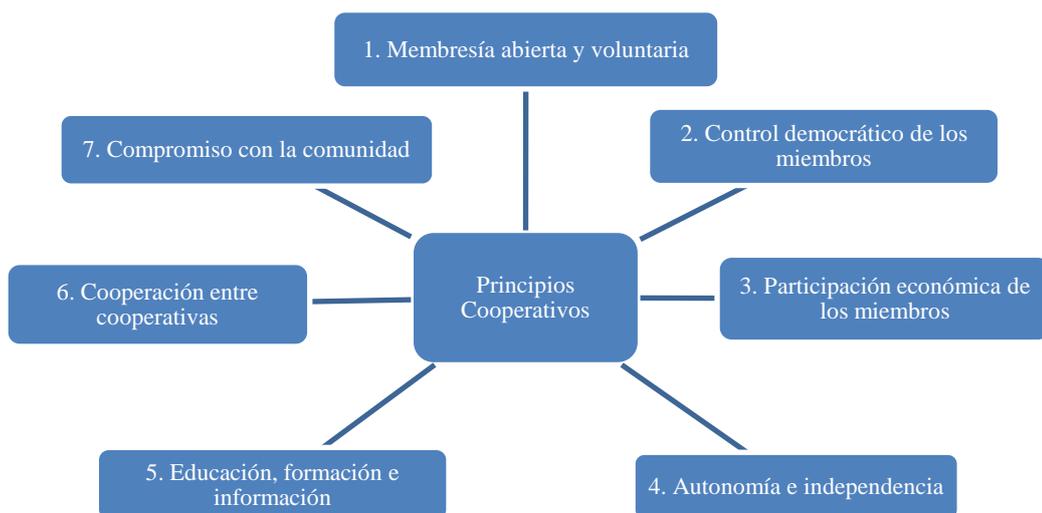


Ilustración 2-6: Principios cooperativos

Fuente: (Alianza Cooperativa Internacional, 2018).

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

2.2.8.1 Primer principio: Membresía abierta y voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

2.2.8.2 Segundo principio: Control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Todas las personas que desempeñan la función de representantes seleccionados son responsables ante los miembros. En las cooperativas primarias, todos los miembros tienen el mismo derecho a voto (un miembro, un voto). En otros niveles, las cooperativas también se organizan de manera democrática.

2.2.8.3 Tercer principio: Participación económica de los miembros

Los socios contribuyen de forma equitativa al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente. Al menos una parte del capital suele ser propiedad común de la cooperativa. Cuando corresponde, los miembros suelen recibir una compensación limitada sobre el capital suscrito como requisito de la afiliación. Los miembros destinan los beneficios a cualquiera de las siguientes finalidades: desarrollar su cooperativa (por ejemplo, mediante la constitución de reservas, una parte de las cuales es indivisible), beneficiar a los miembros en proporción a sus transacciones con la cooperativa; o apoyar otras actividades aprobadas por la afiliación.

2.2.8.4 Cuarto principio: Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus miembros. Si se llega a un acuerdo con organizaciones externas (incluidos los gobiernos), o se aumenta su capital de fuentes externas, deberá hacerse de forma que se asegure el control democrático de sus miembros y se mantenga la autonomía de la cooperativa.

2.2.8.5 Quinto principio: Educación, formación e información

Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes elegidos, directores y empleados, para que puedan contribuir de forma efectiva al desarrollo de sus

cooperativas. Asimismo, informan al público general particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación

2.2.8.6 *Sexto principio: Cooperación entre cooperativas*

Las cooperativas sirven de forma más efectiva a sus miembros y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando con estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

2.2.8.7 *Séptimo principio: Compromiso con la comunidad*

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus miembros.

2.2.9 *Valores Cooperativos*

De acuerdo con la (Alianza Cooperativa Internacional, 2018) los valores del cooperativismo son:

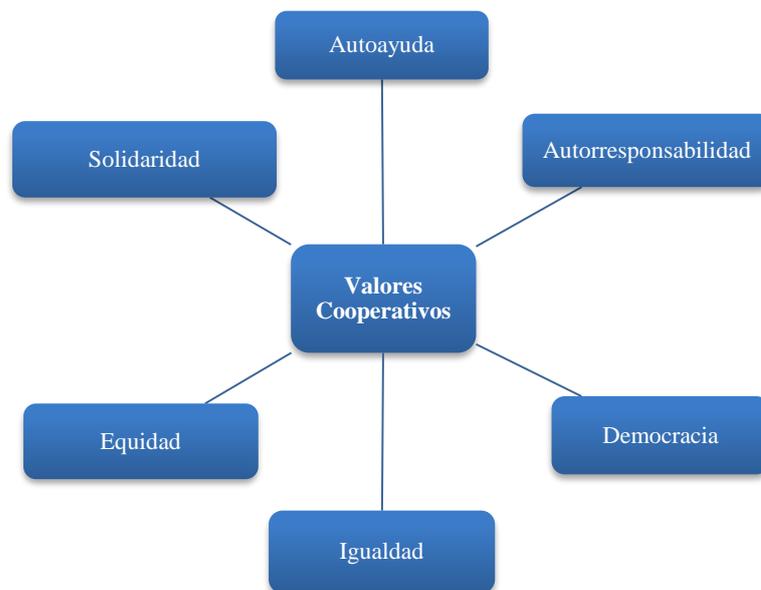


Ilustración 2-7: Valores cooperativos

Fuente: (Alianza Cooperativa Internacional, 2018).

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

2.2.10 *Marco Legal*

De acuerdo con la (Superintendencia de Economía popular y Solidaria, 2021) mediante la Resolución No. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019 se emitió las 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 mencionando que el ámbito de la Resolución 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, gerente, proveedores, órganos de gobierno, de dirección y de control, con la sociedad.

SECCIÓN SEGUNDA

DEL BUEN GOBIERNO

Artículo 3.- Buen Gobierno: Conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y engranaje de las relaciones internas de los órganos de gobierno, dirección, control y gerencia, para de esta manera, reflejar la capacidad de autodeterminación y autorregulación que se revierte en su competitividad y sostenibilidad. El buen gobierno deberá considerar los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, así como aquellos basados en la ética, transparencia de la información, responsabilidad, la igualdad de trato a los socios, y el orden con el que se deben aplicar.

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

Artículo 4.-Administrar: Es la actividad de máxima importancia dentro del quehacer de cada una de las entidades, relacionadas al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos, que deben traducirse en tareas retadoras y productivas, las cuales deben ser medibles, para ejercer el control, dirección y mejora continua.

Artículo 5.-Medición del desempeño: Serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de las entidades, para lo cual, cada indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- a) **Medible:** Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- b) **Entendible:** Ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- c) **Controlable:** Dentro de la estructura de la entidad.

La aplicación de estos criterios debe ser relevante para la gestión de la administración, a fin de que aporte información necesaria para comunicar, controlar y tomar decisiones.

Artículo 6.- Objeto del sistema de medición: Aportar a las entidades una ruta apropiada para que sus administradores logren cumplir con las metas establecidas, con el propósito de satisfacer, al menos, los siguientes objetivos:

- a) Comunicar la estrategia
- b) Comunicar las metas
- c) Identificar problemas y oportunidades
- d) Diagnosticar problemas
- e) Entender procesos
- f) Definir responsabilidades
- g) Mejorar el control de la entidad
- h) Identificar iniciativas y acciones necesarias
- i) Medir comportamientos
- j) Facilitar la delegación en las personas

Artículo 7.- Plan estratégico: El plan estratégico es un instrumento para los órganos de gobierno, de dirección, de control y de gerencia que, de una forma ordenada, coherente y sistematizada, permite a las entidades que lo realizan, analizar y reflexionar sobre su realidad actual, esto es, quién es la entidad y dónde está; lo que pretende hacer, a dónde desea llegar y cómo pretende hacerlo; delineando objetivos sostenibles, viables y los riesgos que se desean asumir; lo cual se traduce en el establecimiento de estrategias, a través de la definición de líneas de acción y los medios con que cuenta o contará, ya sean recursos económicos, humanos y materiales para ejecutar lo planificado.

Dicho plan se traduce en la ejecución de un programa anual con un presupuesto, que deben ser evaluados en su cumplimiento y ejecución, a través de indicadores de gestión para determinar si ha cumplido con su objetivo.

La implementación de un buen plan estratégico implica una combinación apropiada de estructura y control. La estructura asigna las tareas y la articulación de forma clara del reparto de responsabilidades, de los órganos de gobierno, de dirección, de control, gerencia y, de sus empleados; y para que esto funcione debe existir adecuados sistemas de control interno.

SECCIÓN TERCERA

DEL REGLAMENTO DE BUEN GOBIERNO

Artículo 8.- Reglamento de Buen Gobierno: Las entidades para la ejecución de su estatuto, reglamento interno, plan estratégico, así como otras disposiciones que garanticen un marco efectivo para la gestión, transparencia y rendición de cuentas, deberán contar con preceptos, lineamientos y procedimientos que se formalizarán en un documento definido como “Reglamento de Buen Gobierno”, normativa interna que será de cumplimiento obligatorio.

Artículo 9.- Elaboración, actualización y aprobación del Reglamento del Buen Gobierno: Para su elaboración y actualización se creará un Comité de Gobierno cuyo único objetivo será plantear la propuesta del Reglamento de Buen Gobierno y sus reformas y presentarlo para aprobación de la Asamblea o Junta General de Socios o Representante.

El Comité de Gobierno será creado por el Consejo de Administración y estará conformado por dos socios o representantes de la Asamblea o Junta General, el gerente, un vocal principal o suplente del Consejo de Administración y, un vocal principal o suplente del Consejo de Vigilancia.

El Comité de Gobierno se reunirá al menos cada dos años para revisar el contenido del Reglamento de Buen Gobierno y presentar las reformas correspondientes para aprobación de la Asamblea o Junta General.

Artículo 10.- Elementos del contenido del Reglamento de Buen Gobierno: En su estructura y contenido se deberá incorporar al menos los siguientes aspectos:

10.1.- Asamblea o Junta General de Socios o Representantes: Las Asambleas o Juntas Generales que celebren las entidades, se sujetarán a las disposiciones y procedimientos que contemplen el estatuto social, reglamento interno y las disposiciones legales o reglamentarias que las regulan.

La Asamblea o Junta General es la máxima autoridad de gobierno de las entidades, para la cual se establecerán los mecanismos necesarios para el cumplimiento de sus decisiones por parte de los órganos de dirección, vigilancia, del representante legal y demás integrantes de la entidad.

La Asamblea o Junta General facilitará el ejercicio de los derechos y vigilará el cumplimiento de las obligaciones de todos los socios, entre los que se encuentran el asegurar su participación y voto, la elección y remoción de los miembros de los Consejos y Gerente, garantizando en todo momento el debido proceso y el derecho a la defensa; la participación en los beneficios de la entidad; y, los demás derechos y obligaciones contemplados en la normativa vigente.

10.1.1.- Responsabilidad de la Asamblea o Junta General: La Asamblea o Junta General tendrán las siguientes responsabilidades:

- a) Conocer sus atribuciones, obligaciones, requisitos para el ejercicio de su cargo y prohibiciones contenidas en el estatuto social, el reglamento de elecciones, y demás normativas conexas, a efecto de dar cumplimiento.
- b) Elegir diligentemente a los vocales que integrarán los Consejos, de entre los socios o representantes, según sea el caso, observando que éstos cumplan con los requisitos para ser tales, y que tengan la disposición de dirigir la entidad con honestidad y eficiencia, de conformidad a lo establecido en el marco legal vigente.

10.1.2.- Convocatorias: Además de los requisitos establecidos en la norma regulatoria y otras normas vigentes, se deberán incluir los mecanismos para que todos los socios accedan a la documentación e información relativa a los puntos considerados en el orden del día de la convocatoria.

Las entidades promoverán la participación de todos los socios o representantes a las Asambleas o Juntas Generales. Para el efecto, el convocante, además de cumplir con la normativa regulatoria relacionada con la convocatoria utilizará los medios necesarios para ampliar su difusión.

10.1.3.- Orden del día: Establecer que los puntos a tratar en el orden del día en las Asambleas o Juntas Generales deben ser claros, precisos y figurar de forma expresa, de tal manera que se discuta cada tema por separado, facilitando su análisis y con ello se evite la votación conjunta de temas que deban resolverse individualmente. El Reglamento de Buen Gobierno determinará el derecho de los participantes de la Asamblea o Junta General a mocionar el cambio del tratamiento del orden del día, una vez instalada la sesión.

10.1.4.- La evaluación: La Asamblea o Junta General evaluará al menos anualmente la efectividad del plan estratégico, plan operativo y presupuesto aprobado por el Consejo de Administración. Para el efecto, considerará los insumos que le presente el órgano directivo a

través de reportes ejecutivo, así como la información adicional que dicho órgano considere necesario conocer. La evaluación será puesta en conocimiento del Consejo de Administrativo a fin de que tome las decisiones que sean menester.

10.2.- Sesiones de los Consejo de Administración y Vigilancia: Las entidades establecerán en su Reglamento de Buen Gobierno los procedimientos para el desarrollo de las sesiones de los Consejos de Administración y de Vigilancia. Para el efecto, se contemplarán al menos los siguientes aspectos:

- a) Convocatoria, contenido y plazos para su envío sin contravenir las normas jerárquicas superiores y su estatuto.
- b) Petición de convocatoria por parte de los miembros del consejo de administración o de vigilancia.
- c) Orden del día. - Los puntos a tratar deben ser claros, precisos y figurar de forma expresa tanto en la convocatoria como en el acta de sesión, de tal manera que se discuta cada tema por separado facilitando su análisis. Se anexará en digital o copia los documentos e informes relacionados con los puntos a tratarse o en su defecto se indicará la forma de acceder a ellos.
- d) Diferimiento y reinstalación de sesiones.
- e) Quórum. - El quórum se constituye con la asistencia del número total de vocales o suplentes principales previo a su actuación, acorde con lo previsto en el estatuto social o reglamento interno. La asistencia de los vocales de los Consejos se constatará a través de un anexo al acta de la sesión, que al menos contendrá un listado con los nombres, apellidos, y firma de los asistentes, así como las calidades en las que comparecen a la sesión. En caso de llevarse a cabo reuniones virtuales, la entidad normará el medio a través del cual se verifique la asistencia de las personas convocadas. De no existir quórum a la hora señalada en la convocatoria, se esperará una hora para llegar al quórum requerido; en caso de no alcanzarlo, deberá realizarse una nueva convocatoria y se aplicará igual procedimiento. La entidad deberá implementar los mecanismos que considere pertinentes a fin de procurar la existencia del quorum para las sesiones de los Consejos, sin contravenir las normas jerárquicas superiores y su estatuto.
- f) Requisitos para participación de los miembros de los Consejos. - Se observarán las prohibiciones determinadas en la Ley, Reglamento y estatuto.
- g) Resoluciones, se tomarán con el voto favorable de más de la mitad de los vocales, salvo otro tipo de mayoría previsto en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, el estatuto social, o el reglamento interno de la entidad.

- h) Aprobación de actas y resoluciones.
- i) Libro de actas y resoluciones debidamente foliadas y asentadas en un archivo, con los respaldos del desarrollo de los puntos tratados, sus respectivas listas de asistencia y convocatorias. Las actas o resoluciones deberán estar debidamente firmadas por el secretario y presidente o quienes hagan sus veces.
- j) Contenido de las actas.

10.2.1.-De las inasistencias y sus justificaciones: La normativa interna de la entidad deberá establecer las causas de justificación de inasistencias a sesiones de los Consejos, así como el término para formularlas, sus formas de comprobación, evitando que las justificaciones se conviertan en un impedimento para la realización de las sesiones. Si un vocal convocado no justifica su inasistencia, se procederá de acuerdo con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento y, demás normativa interna de la entidad.

Las inasistencias injustificadas a las sesiones de los Consejos de Administración y Vigilancia se dividirán entre consecutivas y no consecutivas.

- a) Se entienden como inasistencias injustificadas consecutivas, a aquellas derivadas de sesiones convocadas o que, no siendo convocadas, tengan una frecuencia periódica continúa establecida para su celebración en la normativa vigente, sin que se tenga ninguna evidencia de su actuación. Se entenderá como periódica y consecutiva aquella sesión convocada una después de otra e inmediatamente posteriores, así como a periodo continuo de acuerdo con lo establecido en el Estatuto o la norma correspondiente, sin importar si éstas son ordinarias, extraordinarias u otro tipo establecido en la normativa interna de la entidad.
- b) Se entienden como inasistencias injustificadas no consecutivas aquellas derivadas de sesiones convocadas en periodos no continuos, es decir, que no sean una detrás de otra y posteriores, sin importar si éstas son ordinarias, extraordinarias u otro tipo establecido en la normativa interna de la entidad.

10.3.-Consejo de Administración: El Consejo de Administración es el órgano directivo y de fijación de políticas de las entidades. En este contexto, el Reglamento de Buen Gobierno, establecerá los lineamientos para que este órgano proponga a la Asamblea o Junta General el reglamento interno de la entidad, el que contemplará, además de lo establecido en el estatuto social, procedimientos formales y transparentes que permitan adoptar y adaptar prácticas de buen gobierno, acorde con el siguiente detalle:

- a) Procedimientos para la elección de los vocales que ejercerán las funciones de presidente, vicepresidente y secretario de los Consejos.
- b) Procedimientos para la remoción de los vocales del Consejo que asegure el debido proceso y derecho a la defensa. Dicho procedimiento contemplará, además de las causales establecidas en el estatuto social, aquella relacionada con las actuaciones indebidas de sus miembros que puedan producir riesgo reputacional.
- c) Procedimientos para la subrogación de los vocales del Consejo que, por ausencia temporal o definitiva debidamente justificada, deban ser reemplazados.
- d) Procedimientos para la designación, evaluación y remoción del gerente y determinación de las cláusulas que puedan estipularse en el contrato.
- e) Mecanismos de difusión que cuenten con las facilidades correspondientes para que los socios puedan recibir información sobre la gestión de los vocales de los Consejos, objetivos alcanzados y dietas.
- f) Procedimientos para inducción y capacitación mínima y continua de los vocales de los Consejos que coadyuven una administración eficiente y el adecuado cumplimiento de sus funciones.
- g) Mecanismos de acceso a información precisa y relevante que sea necesaria para el desempeño de las funciones de los vocales de los Consejos.
- h) Definición de infracciones y sanciones en caso de incumplimientos a las normas de la entidad, incluido el Reglamento de Buen Gobierno. Para el efecto, se deberán establecer los roles para la recepción de denuncias, calificación de la falta y el juzgamiento correspondiente.
- i) Definición de los mecanismos para la evaluación individual de los vocales de los Consejos, considerando aspectos como el tiempo en funciones y su participación en sesiones. Los referidos mecanismos incluirán la autoevaluación al menos anual de la gestión de los Consejos.

10.3.1.-Plan de subrogación de cargos críticos: El Reglamento de Buen Gobierno determinará los parámetros para la categorización de cargos críticos, entendiéndose como tales a aquellos que se asocian con procesos sensibles o etapas críticas de un procedimiento de la entidad, y ante cuya ausencia se podría afectar significativamente la continuidad operacional y/o los controles operacionales básicos para el óptimo desarrollo de las actividades.

El Consejo de Administración tendrá la obligación de aprobar un plan de subrogación de cargos críticos con el objeto de gestionar la entidad efectivamente y evitar retrasos o suspensión de las actividades, ante ausencias temporales o definitivas del personal que ocupa cargos críticos. Dicho

plan contendrá procedimientos para la identificación y entrenamiento del personal con el potencial para cubrir procesos críticos en el corto y mediano plazo y que aseguren la continuidad de las operaciones de la entidad.

10.3.2.-Mecanismos de implementación y monitoreo: En el Reglamento de Buen Gobierno se establecerá que el Consejo de Administración como responsable de la aprobación del plan estratégico, plan operativo anual y su presupuesto, velará por su implementación y efectividad en la consecución de los objetivos de la entidad. Para el efecto, el Consejo de Administración definirá los mecanismos y periodicidad para su monitoreo y control, que le permitan, de ser el caso, adoptar las medidas correctivas necesarias.

Los resultados del monitoreo y control aplicados serán puestos en conocimiento de la Asamblea o Junta General a través de reportes ejecutivos al menos anualmente.

10.4.-Gerente: El Reglamento de Buen Gobierno reconocerá al gerente como responsable de liderar el proceso de implementación de las políticas y normas que fortalezcan el buen gobierno. En este sentido, velará por el involucramiento activo del personal tanto en su aplicación como en su proceso de mejora.

10.4.1.-Compromiso con los socios y la inclusión financiera: El gerente en el ejercicio de sus responsabilidades y atribuciones deberá:

- a) Incluir en las propuestas de políticas contenidas en los manuales y/o reglamentos de crédito, lineamientos claros sobre la prevención del sobreendeudamiento de sus socios y procedimientos de control para velar por su cumplimiento.
- b) Proponer políticas internas de protección al usuario financiero, reconociendo su derecho a disponer de servicios financieros de calidad, así como de una información precisa sobre su contenido, características y costos, previo a su aceptación.
- c) Proponer políticas internas tendientes a la inclusión financiera.
- d) Proponer las demás políticas que estime necesarias para adquirir un compromiso de servicio, trato justo, transparencia e inclusión financiera.

10.4.2.-Trato responsable al personal: El Reglamento de Buen Gobierno contemplará la existencia de una política de talento humano, que se desarrollará en el manual de talento humano y se orientará, entre otros, a la selección y promoción del personal basada en la igualdad de

oportunidades fundamentada en la capacidad y el mérito profesional. Dicha política promocionará el desarrollo profesional y personal, considerando aspectos como:

- a) La promoción de buenas prácticas de trato responsable, relacionadas, entre otros, con una compensación acorde con las funciones y responsabilidades asumidas, medición del clima laboral, inducción y capacitación continua, lineamientos sobre políticas de remuneración y mecanismos de retroalimentación del proceso de gobernanza.
- b) La descripción del perfil técnico y competencias de los ocupantes de cada cargo, incluidas las jefaturas de área, dicha inclusión, en el ámbito de un buen gobierno, asegurará en los procesos de selección el establecimiento de requisitos de calificación, conocimiento y/o experiencia.
- c) La evaluación de desempeño del personal de la entidad, al menos anual, incluyendo las jefaturas de áreas.
- d) Mecanismos para el involucramiento activo del personal en el proceso de mejora de gobernanza.

10.5.-Sistema de control interno: Se entenderá como sistema de control interno al conjunto de políticas, procesos, procedimientos y niveles de control formalmente establecidos y validados periódicamente, diseñados para proveer la efectividad y eficiencia de las actividades de las entidades, la confiabilidad de la información, y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, para asegurar un razonable cumplimiento en el logro de los objetivos planteados.

El sistema de control interno será explícito, funcional y tendrá un enfoque preventivo, tendiente a evitar la ocurrencia de eventos de riesgos y prevenir la ejecución actividades delictivas; será proactivo en la gestión del riesgo y en la mitigación de los posibles impactos en caso de materializarse los mismos.

Considerará las normas de administración de riesgos y otras conexas resueltas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera u organismo que hiciere sus veces, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y demás organismos competentes.

10.5.1.-Responsabilidades de los órganos internos sobre la efectividad del sistema de control interno: El control interno es un proceso interactivo y dinámico presente en toda la entidad que incluye a los órganos de gobierno, dirección y control, gerencia y demás integrantes de la entidad. Dentro de este proceso se deberán establecer controles en forma de políticas, reglamentos y

procedimientos, emitidos en el ámbito de sus competencias, por la Asamblea o Junta General y el Consejo de Administración.

La responsabilidad sobre la efectividad del sistema de control interno es integral; sin embargo, los órganos de gobierno, de dirección, de control y la gerencia de las entidades cumplirán con las siguientes responsabilidades:

10.5.1.1.- Asamblea o Junta General: Ejercer las atribuciones y cumplir los deberes consignados en la normativa vigente.

10.5.1.2.- Consejo de Administración: Fijar las políticas de la entidad; emitir la normativa de control interno; supervisar la gestión administrativa y financiera de la gerencia; y, ejercer las atribuciones y los deberes consignados en la normativa vigente.

10.5.1.3.- Consejo de Vigilancia: Ejercer el control interno de las actividades económicas, sin injerencia e independiente de la administración. Sin perjuicio de sus atribuciones y responsabilidades previstas en la normativa vigente, debe presentar directamente a la Asamblea o Junta General informes sobre el control de las actividades económicas de la entidad.

10.5.1.4.- Gerente: Como responsable de la gestión administrativa, operativa y financiera de la entidad deberá mantener un adecuado sistema de control interno que asegure su gestión eficiente y económica, determinará la pauta sobre su funcionamiento y eficacia, en cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades establecidas en la normativa vigente.

10.6.- Auditor interno: El Reglamento de Buen Gobierno reconocerá al auditor interno como aquel que con autonomía, realiza exclusivamente actividades de auditoría, Deberá tener experiencia y especialización en los temas bajo su cargo, de acuerdo con la legislación vigente e independencia para el seguimiento y evaluación del sistema de control interno y su efectividad, observando los principios de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesionales, confidencialidad; y comportamiento profesional.

La elección del auditor interno de la entidad será consistente con su tamaño y complejidad de las operaciones y servicios. La auditoría interna se considerará como una actividad de asesoría que dependerá directamente de la Asamblea o Junta General, la cual nombrará o cesará con causa justa al auditor interno en cualquier momento. En consecuencia, el auditor interno responderá

ante la Asamblea o Junta General sobre su actuación, reportando a ésta cualquier información que le solicite o la que el auditor interno considere necesaria.

Sin perjuicio de lo anterior, el auditor interno presentará a los Consejos de Administración, Vigilancia y Gerencia, cualquier información que le requieran o que éste considere necesaria reportar.

10.7.- Auditor externo: El Reglamento de Buen Gobierno reconocerá al auditor externo como aquella persona natural o jurídica responsable de efectuar la auditoría externa a la entidad en cumplimiento de las acciones que determina la legislación vigente.

La contratación de los servicios de auditoría la aprobará la Asamblea o Junta General, la cual, con causa justa, podrá solicitar a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria la autorización correspondiente para la terminación de su contrato. El auditor externo, presentará directamente su informe a este órgano de gobierno.

10.8.- Gestión Integral de Riesgos: El Reglamento de Buen Gobierno contemplará la gestión de los órganos de dirección, de control y gerencia basados en la administración integral de riesgos, los cuales, en el ámbito de sus atribuciones y responsabilidades, deberán aprobar las políticas de gestión integral de riesgos, definir los roles, responsabilidades y líneas de reporte que correspondan y promover una cultura de riesgos al interior de la entidad, desde la Asamblea o Junta General, Consejos de Administración y Vigilancia, gerencia hasta los empleados.

Para el efecto, los órganos de gobierno o de dirección definirán y preservarán estándares que permitan contar con personal idóneo para la administración de riesgos y el desarrollo de una estructura organizacional apropiada que permita identificar, medir, priorizar, controlar, mitigar, monitorear y comunicar los diferentes tipos de riesgos a los cuales se encuentra expuesta la entidad, en concordancia con lo establecido en la legislación vigente sobre este tema y demás normativa aplicable.

10.9.-Política de información: El Reglamento de Buen Gobierno incluirá criterios para la clasificación de la información de carácter público y reservado. Para el efecto, se observará estrictamente lo dispuesto en el Código Orgánico Monetario y Financiero con respecto a la protección de la información, el sigilo y reserva; y, se establecerán políticas internas para la conservación, acceso y custodia de la información reservada y de acceso público, así como, se implementarán los controles necesarios para el cumplimiento de la política que se implante.

10.9.1.- Información de acceso público: Con el objeto de observar los principios de transparencia orientados a difundir información objetiva y homogénea a los depositantes, inversores, socios y público en general, las entidades deberán divulgar anualmente, a través de su página web institucional o los medios electrónicos, digitales y/o físicos con los que cuente, a más de la información mínima establecida en la sesión obligaciones contenidas en el Código Orgánico Monetario Y Financiero, lo siguiente:

- a) Misión, visión y objetivos de la entidad
- b) Estatuto de la entidad
- c) Distribución de excedentes
- d) Código de ética y comportamiento
- e) Normativa relativa al proceso electoral.

Además, se deberán publicar en la página web institucional o los medios electrónicos, digitales y/o físicos con los que cuente la entidad, los siguientes indicadores de gobierno:

Socios

- a) Número de socios en los últimos tres años, identificando entre personas naturales y jurídicas
- b) Clasificación de los socios por tiempo de permanencia: menos de 1 año, de más de 1 año a 3 años, de más de 3 a 5 años, y más de 5 años.
- c) Número de socios nuevos incorporados en el año que se reporta.
- d) Número de socios que se retiraron en el año que se reporta.

De la Asamblea General

- a) Tiempo promedio de permanencia de los representantes a la Asamblea o Junta General que se encuentran en funciones a la fecha de corte de la información presentada.
- b) Número de asambleas o juntas generales realizadas durante el año incluyendo: fecha de realización, tipo (ordinaria, extraordinaria o informativa), número total de socios asistentes, número total de socios asistentes frente al número total de socios o representantes, número de socios que registraron su voto frente al total de socios o representantes.
- c) Promedio de gastos erogados para la ejecución de las asambleas o juntas generales por cada socio asistente.

- d) Número total de los miembros de la Asamblea o Junta General que fueron elegidos, número de votos con los cuales fueron elegidos y clasificación por género.

De los Consejos de Administración y de Vigilancia

- a) Tiempo promedio de permanencia de los miembros de los Consejos que se encuentran en funciones a la fecha corte presentada
- b) Número de sesiones durante el año y número de asistentes a cada sesión
- c) Número de desviaciones observadas en la aplicación del apartado de valores y principios de éticos y conductuales
- d) Promedio de gastos de las sesiones de los Consejos: modo de gasto efectuado frente al número de sesiones realizadas.
- e) Monto de inversión en cursos de capacitación a los vocales de cada consejo frente al número total de vocales; y
- f) Monto de inversión en cursos de capacitación a los vocales de cada Consejo frente al total de gastos operativos de la entidad.

De la gerencia y jefaturas de áreas

- a) Tiempo de servicio en la entidad, entendiéndose como tal al tiempo total que el empleado ha prestado sus servicios, independientemente de los cargos que ha ocupado en la misma.
- b) Tiempo de permanencia en la función que cumple, es decir, considerando únicamente el tiempo que lleva ejerciendo el cargo de gerencia o jefatura de área a la fecha del reporte.
- c) Participación de las jefaturas de área por género.

De los comités y Comisiones

- a) Tipos de comités o comisiones, número de integrantes, cargo de quienes los integran (ejemplo: vocal del Consejo de Administración, vocal del Consejo de Vigilancia, etc.) número de sesiones durante el año y número de asistentes a cada sesión)

De los empleados

- a) Número de empleados de la entidad en los últimos 3 años.
- b) Número de empleados por tiempo de permanencia: menos de 1 año, de más de 1 año a 3 años, de más de 3 a 5 años, y más de 5 años.

- c) Número de empleados de la entidad clasificados por nivel de educación por nivel de educación (primaria, secundaria, superior, cuarto nivel)
- d) Número de empleados que han salido durante los últimos 3 años.
- e) Clasificación del personal por rangos de salarios.
- f) Número de programas de capacitación emprendidos por la entidad en el año para sus empleados.
- g) Número de asistentes a los programas de capacitación frente al número total de empleados de la entidad en el año.
- h) Valor de inversión en capacitación para cada uno de los últimos 3 años.

De los reclamos presentados por los usuarios de servicios financieros ante la entidad y Superintendencia

- a) Número de casos resueltos frente a número de casos presentados, incluyendo la información relativa al tema general del reclamo, por ejemplo: servicios financieros, gobernabilidad u otros según sea el caso.
- b) Número de casos presentados a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria frente a número de casos presentados a la entidad incluyendo una columna que señale el tema general del reclamo, por ejemplo: servicios financieros, gobernabilidad u otros según el caso.

Para efectos de seguimiento y control de Asamblea o Junta General, los Consejos de Administración y Vigilancia, incluirán en sus informes de gestión el detalle de los indicadores de gobierno con su respectivo análisis.

10.10.- De las infracciones y sanciones: El reglamento de Buen Gobierno incluirá las infracciones y las sanciones a su incumplimiento las que serán gestionadas por la Comisión Especial de Resolución de Conflictos.

SECCIÓN CUARTA

CÓDIGO DE ÉTICA Y COMPORTAMIENTO

Artículo 11.- Código de Ética y Comportamiento: El Consejo de Administración aprobará un Código de Ética y Comportamiento y sus posteriores reformas que contemple la aplicación de valores y principios éticos y de conducta que afiancen las relaciones De los socios, clientes,

empleados, gerente, proveedores, órganos de gobierno, de dirección y de control, con la sociedad. Este Código incorporará el manejo de potenciales casos de conflictos de interés y principios de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo.

11.1.- Contenido mínimo del Código de Ética y Comportamiento: Deberá contener al menos lo siguiente:

- a) Objeto y ámbito de Aplicación. - Define la finalidad por el que se crea y describe a qué personas o grupo de personas es aplicable.
- b) Principios y valores éticos aplicables a la entidad.
- c) Deberes y prohibiciones de las personas a las que les es aplicable, incluyendo la definición de requisitos para la consecución de los principios de lealtad, diligencia y reserva que guíen la actuación de los órganos de gobierno, de dirección, de control gerencia y jefaturas de áreas.
- d) Definición del compromiso de la entidad con la sociedad y los derechos de sus integrantes.
- e) Establecimiento del compromiso de la entidad en el cumplimiento de las leyes y normativa aplicable al sector financiero popular y solidario.
- f) Lineamientos éticos aplicables a la entidad para la captación de recursos económicos.
- g) Políticas que adopta la entidad a fin de evitar casos de corrupción y soborno.
- h) Establecimiento de reglas aplicables al personal para el uso de los bienes de la entidad y el uso de su imagen y marca.
- i) Definición de lineamientos para el uso y manejo de la información dentro y fuera de la entidad, con especial énfasis en la información personal y la sujeta a reserva o sigilo según lo establecido en la ley. Se considerarán prohibiciones para el uso o divulgación de la información para beneficio de terceros.
- j) Determinación de la forma de prevenir, detectar, manejar, evaluar y resolver los conflictos de interés que puedan presentarse en las relaciones entre Asamblea o Junta General, Consejos, Gerencia, personal, auditores, socios, o demás integrantes. Esta política deberá considerar las diferentes instancias de resolución y el proceso integral de administración de los conflictos de interés.
- k) Políticas referentes a la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo que contemplen la aplicación de reglas éticas y de conducta para evitar que la entidad sea utilizada voluntaria o involuntariamente como medio o instrumento para transformar, ocultar, invertir, administrar o intermediar recursos que

puedan provenir de actividades ilícitas o, que siendo de origen lícito puedan utilizarse para el financiamiento de delitos incluyendo el terrorismo.

En apoyo a los procesos de gestión de posibles conflictos de interés, el Código de Ética y Comportamiento contemplará la obligación de solicitar a los órganos directivos, de control, gerente, jefes de áreas, auditoría interna y externa, el comunicar a la entidad sobre relaciones directas e indirectas que mantengan entre ellos, proveedores, socios o cualquier otro grupo de interés, vinculado a las actividades y decisiones que estén dentro de su ámbito de acción, en especial en procesos de contratación.

11.2.- De las infracciones y sanciones: El Código de Ética y Comportamiento incluirá las infracciones y las sanciones a su incumplimiento las que serán gestionadas por la Comisión Especial de Resolución de Conflictos.

SECCIÓN QUINTA

DE LA COMISIÓN ESPECIAL DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Artículo 12.- Comisión Especial de Resolución de Conflictos: Se creará una Comisión Especial de Resolución de Conflictos para recibir, investigar, preparar el expediente y resolver todo lo relacionado con las denuncias, reclamos y demás conflictos, que se generen en contra de los órganos de gobierno, de dirección, de control, gerencia, empleados y los socios, así como los conflictos de gobernabilidad entre los órganos que conforman la estructura interna de las entidades.

Esta Comisión Especial será considerada como la primera instancia para receptor, investigar y resolver denuncias, reclamos y otros conflictos de las entidades, por lo cual, las personas que se consideren afectadas deberán presentar obligatoriamente sus denuncias o reclamos a la Comisión Especial de Resolución de Conflictos y agotar este mecanismo interno.

Si el conflicto no se soluciona al interno de la organización, pueden recurrir al uso de métodos alternativos de solución de controversias. Tanto la resolución interna como el acta de imposibilidad de acuerdo, serán requisitos para la presentación de denuncias ante el Organismo de Control.

Las sanciones de exclusión que no se solucionaren vía mediación, serán susceptibles de apelación ante la Superintendencia, para lo cual, el plazo para apelar transcurrirá a partir de la fecha de suscripción del acta de falta de acuerdo de mediación.

Artículo 13.- Ámbito de la Comisión Especial de Resolución de Conflictos: La Comisión tendrá la obligación de dirigir un procedimiento relacionado con denuncias, reclamos y demás conflictos, respetando las garantías básicas del debido proceso para las partes involucradas; producto de lo cual, en el ámbito de sus atribuciones y responsabilidades, resolverá sobre la existencia o no de un derecho vulnerado con la aplicación del procedimiento para restituir lo denunciado o reclamado; o declarará la responsabilidad o no de las personas implicadas que puede incluir la imposición de la sanción correspondiente, en función de la normativa interna que las entidades desarrollen para el efecto.

El procedimiento de atención de denuncias, reclamos y otros conflictos será regulado en el reglamento interno, en el cual se incluirán las condiciones mínimas para su funcionamiento y definirá los procedimientos apropiados que brinden a todas las personas la capacidad de presentar sus denuncias y reclamos resguardando la confidencialidad en caso de que el denunciante o reclamante así lo requiera; así como, establecerá el término de cinco días para la presentación de impugnaciones.

Artículo 14.- De la conformación: La Comisión Especial de Resolución de Conflictos estará integrada por tres miembros, conforme a lo previsto en el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

Artículo 15.- De las prohibiciones: No podrán conformar la Comisión Especial de Resolución de Conflictos:

- a) Los socios que se encontraren en proceso de exclusión.
- b) Los socios que mantengan vínculos contractuales con la entidad no inherentes a la calidad de socios.
- c) Los socios que se encontraren en mora por más de noventa días con la entidad.
- d) Los cónyuges, convivientes en unión de hecho o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad de los representantes, vocales de los Consejos, gerente y empleados de la entidad.
- e) Los que estuvieren incurso en otras prohibiciones estatutarias.

- f) Los miembros de la Asamblea o Junta General, miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, representantes legales, apoderados generales, auditores internos y externos de otras entidades del sector financiero popular y solidario.
- g) Quienes estuviesen en mora de sus obligaciones por más de sesenta días con cualquiera de las entidades del sistema financiero nacional.
- h) Quienes en el transcurso de los últimos cinco años hubiesen sido removidos por el Organismo de Control.
- i) Quienes en el transcurso de los últimos sesenta días tengan obligaciones en firme con el Servicio de Rentas Internas o con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- j) Quienes en el transcurso de los últimos cinco años hubiesen incurrido en castigo de sus obligaciones por parte de cualquier entidad financiera.
- k) Quienes estuviesen litigando en contra de la entidad.
- l) Quienes hubiesen sido condenados por delito, mientras penda la pena y hasta cinco años después de cumplida.
- m) Quienes por cualquier causa estén legalmente incapacitados.

Artículo 16.- De las resoluciones: Las resoluciones de la Comisión Especial de Resolución de Conflictos se adoptarán por mayoría simple.

Artículo 17.- De las impugnaciones: Las decisiones adoptadas por la Comisión Especial de Resolución de Conflictos serán apelables ante la Asamblea o Junta General. Si luego de resuelta la apelación en la Asamblea o Junta General, persiste el conflicto, el denunciante o reclamante se obliga a acudir a un Centro de Mediación, como mecanismo alternativo de solución de conflictos.

Todas las instancias referidas en este artículo deberán ser agotadas obligatoriamente y justificadas de manera documentada, previo a la presentación de reclamos o denuncias ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

SECCIÓN SEXTA

DEL PLAN ANUAL DE VIALIDAD

Artículo 18.- El plan de viabilidad tendrá como objetivo principal proteger los recursos de los depositantes e incluirá un conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos que determinen la situación económica financiera de la entidad, así como el conjunto de acciones a implementar ante escenarios de inviabilidad.

Artículo 19.- Para la determinación del plan de viabilidad, la entidad analizará al menos el entorno económico, su posición de riesgos financieros y no financieros, plan estratégico, principales líneas de negocio, entre otros, para lo cual establecerá como mínimo las siguientes medidas:

- a) Adoptar medidas de capitalización
- b) Analizar y modificar su estrategia y estructura
- c) Negociar activos y pasivos
- d) Analizar posibles fusiones con otras entidades

Artículo 20.- El plan de viabilidad deberá ser revisado anualmente o ante eventos inesperados a fin de que éste cumpla con su objetivo principal.

2.2.11 Gobierno Corporativo como generador de valor

Es de común acuerdo que una empresa que no crea valor difícilmente pueda garantizar su existencia a largo plazo. Se puede decir que la creación de valor va relacionada con el comportamiento de la empresa en términos de rendimiento y aplicación adecuada de estrategias, que le permiten obtener ventajas competitivas sostenibles en el mercado (Astorga, Beas, Carmona, & Hoffa, 2003).

La generación de valor implica involucrar a muchos agentes relevantes en el accionar de una organización y afrontar el asunto desde diversos puntos de vista. El valor puede hacer referencia al que se genera para los accionistas, para los clientes, compradores o consumidores, para los clientes internos, frente a la competencia, entre otros (García, 2016)

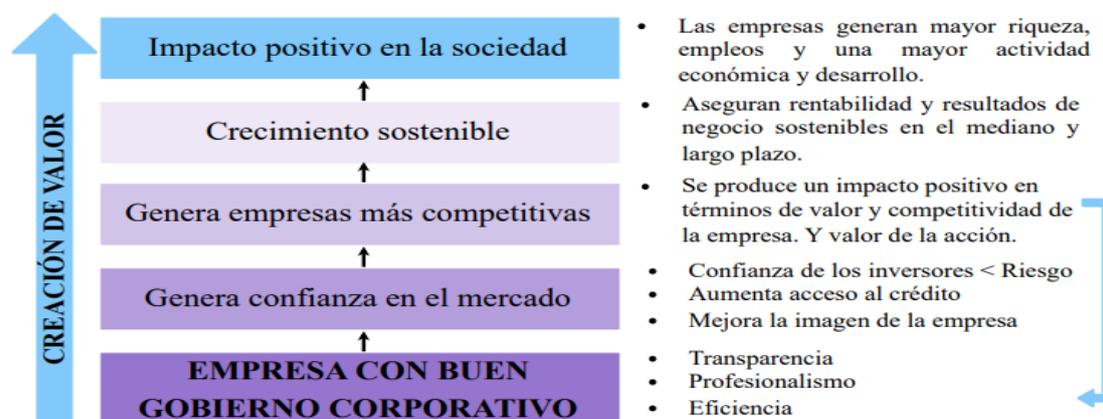


Ilustración 2-8: Importancia del Gobierno Corporativo como generador de valor

Fuente: (Universidad de Lima, s.f.).

El buen Gobierno Corporativo representa un pilar fundamental en el funcionamiento efectivo y responsable de las empresas. Establecer sólidos principios y prácticas en este ámbito va más allá del cumplimiento normativo; implica incentivar la transparencia, la eficiencia, la responsabilidad y la ética en todas las operaciones en la que se encuentre inmersa la empresa. Una buena estructura de buen gobierno facilita la toma de decisiones informadas y acertadas, lo que a su vez atrae inversores, mejora la reputación, impulsa la innovación, genera competitividad y promueve un ambiente laboral ético y comprometido. En definitiva, el buen Gobierno Corporativo es un elemento esencial para el éxito sostenible y la generación de valor a largo plazo.

2.2.12 El triángulo de la generación de valor

Según (García, 2016) menciona que una empresa logra generar valor a través de la aplicación del “Triángulo de la generación de valor” el cual consta de tres componentes esenciales que son: clientes, accionista y competencia los cuales se detalla a continuación:

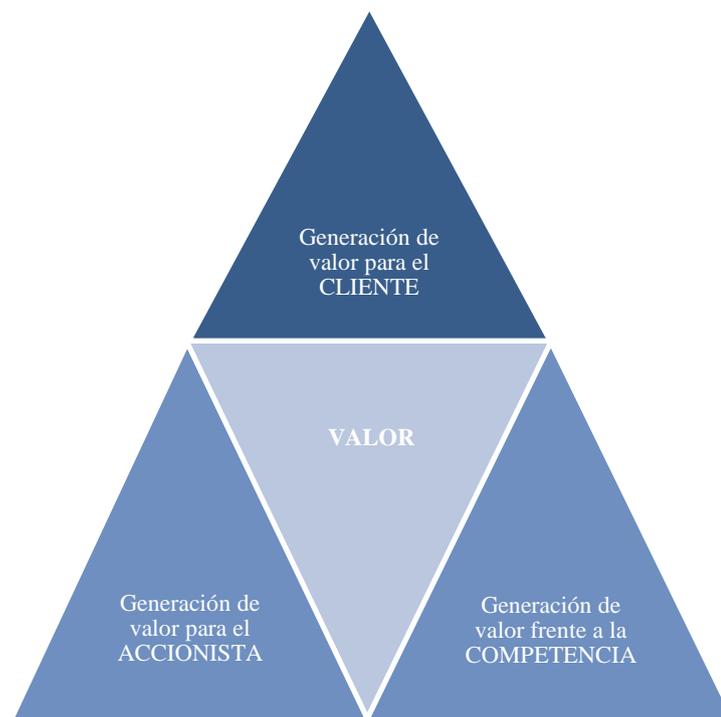


Ilustración 2-9: Triángulo de la generación del valor

Fuente: (García, 2016, pág. 32).

2.2.12.1 Generación de valor para el cliente

Brindarle al cliente la satisfacción de sus necesidades a partir de proporcionarle una sensación de bienestar, mediante productos y servicios, es la génesis y fundamento de la actividad empresarial.

El cliente es el que decide la viabilidad comercial de una propuesta de mercado a través de su consumo. El mismo califica en términos de calidad a los productos o servicios, pone de moda algunos de ellos o simplemente decide incluirlos en sus dinámicas de consumo. Las empresas buscan satisfacer a los clientes, y en ello se enfoca su desarrollo de corto, mediano y largo plazo. Se puede tomar en cuenta que la tendencia actual es conceptualizar al cliente de un modo mucho más amplio. En este sentido, muchos afirman que la "sociedad en su conjunto" es el cliente de la empresa. Siguiendo esta línea, se puede incluir como clientes a todos los stakeholders con los cuales se relaciona la organización.

Esta forma de conceptualizar el mercado está muy relacionada con lo que sostienen el desarrollo sostenible y la responsabilidad social. Sea de un modo puntual (visión tradicional de cliente - consumidor) o de forma amplia, el cliente es un elemento fundamental para el cual las empresas deben generar valor.

2.2.12.2 Generación de valor para el accionista

Los accionistas o los dueños de la empresa reciben el valor cuando tienen una empresa sana y sólida que crece y genera rentabilidades. La esencia del espíritu empresarial se basa en la idea de crear una empresa para generar rentabilidad. De esta forma, una empresa alcanza el éxito empresarial cuando retribuye positivamente a sus accionistas o dueños.

2.2.12.3 Generación de valor frente a la competencia

Las organizaciones se encuentran en sectores competitivos en los cuales las propuestas de valor deben sostener una diferenciación de las que existen en el mercado. Las empresas serán más relevantes en cuanto a rendimientos en la medida en que sus propuestas sean diferentes y únicas.

Así, para la generación de valor se debe pensar en lo que los competidores directos y los sustitutos ofrecen, además de defender la propuesta de la empresa de potenciales ingresantes que pudieran interesarse en el sector en cual esta se desarrolla.

2.2.13 Cadena de valor de servicios

La cadena de valor de servicio desarrollada por Pierre Eiglier y Eric Langeard es una herramienta integral que permite comprender y optimizar la prestación de servicios en las organizaciones. Su enfoque estratégico permite desglosar las actividades y procesos involucrados en la creación y

entrega de valor a los clientes, identificando áreas clave para la mejora y la diferenciación en el mercado.

En su obra *Servucción* (1987), Pierre Eiglier y Eric Langeard nos ofrecían su punto de vista sobre los elementos de un sistema de prestación de servicios: cliente, soporte físico, personal en contacto, servicio, organización interna y otros clientes (Alonso, 2008)

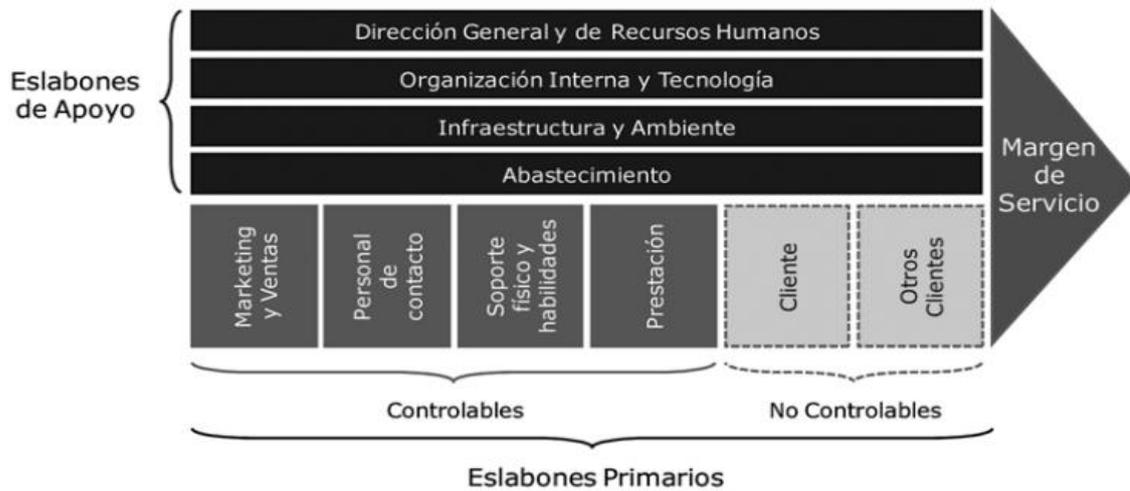


Ilustración 2-10: Cadena de valor de servicios de Pierre Eiglier y Eric Langeard
Fuente: (Alonso, 2008).

Los cambios más importantes que sufre la herramienta en su adaptación para su aplicación en empresas de servicios radican en la organización de los eslabones primarios, los cuales aparecen absolutamente redefinidos y al mismo tiempo mostrando una clasificación adicional en lo que respecta a sus posibilidades de control (Alonso, 2008)

La cadena de valor de Pierre Eiglier y Eric Langeard está compuesto por eslabones primarios y de apoyo los cuales se detallan a continuación:

2.2.14 Eslabones primarios controlables

2.2.14.1 Marketing y ventas

Conserva su vinculación a tareas de impulsión, como la publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales, pero ubicadas ahora como punto de origen de la prestación. Las características propias de los servicios no permiten su almacenamiento ni forma física, esto significa que la prestación recién tiene lugar una vez contratada por el cliente. De esta

manera, si no se logran ventajas competitivas en el eslabón de marketing y ventas es posible que la prestación del servicio nunca se concrete.

2.2.14.2 Personal de contacto

El personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente es, por excelencia, uno de los elementos más importantes es de cuidar la calidad del servicio que se brinda. Según sean las particularidades del servicio que se preste, el personal de contacto es el portador de buena parte de la prestación y en muchos casos generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa.

2.2.14.3 Soporte físico y habilidades

Entendemos por soporte físico a todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación. Todos estos elementos también definen la calidad del satisfactor y operan a favor o en contra de la experiencia que se ofrece al cliente.

2.2.14.4 Prestación

La concepción de la prestación debe ajustarse todas las veces que resulte pertinente, manteniéndola siempre atenta a la evolución de los cambiantes deseos y necesidades del público que se atienda. Ser capaz de ofrecer una prestación diferencial, un servicio superador, una experiencia de mayor valor, dependerá fundamentalmente de disponer siempre del concepto que mejor responda a los requerimientos vigentes del público.

2.2.15 Eslabones primarios no controlables

2.2.15.1 Cliente

Los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta. Un mismo cliente muy posiblemente no sea el mismo cliente si nos vuelve a elegir y seguramente no será igual al próximo, aunque sí seguirá siendo un eslabón a tener en cuenta.

2.2.15.2 Otros clientes

Existen modelos de prestación de servicios en los cuales se da la convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar, ya se trate de una sala de espera, el vestíbulo de un hotel, la fila en un banco o el mostrador de una casa de comidas rápidas.

2.2.16 Eslabones de apoyo

2.2.16.1 Dirección general y de recursos humanos

Su función es comunicar y transmitir la cultura corporativa a cada departamento de la organización de tal manera que el personal pueda aplicarlo en su puesto de trabajo logrando así satisfacer al cliente mediante un servicio de calidad.

2.2.16.2 Organización interna y tecnología

Involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor. Alineada a los objetivos de gestión definidos por la Dirección General y según los lineamientos incluidos en la visión, la organización interna debe conllevar su realización en forma coherente, consistente, homogénea y coordinada. La organización interna tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas.

2.2.16.3 Infraestructura y ambiente

Se refiere al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación o bien donde suceden algunos de los momentos de verdad entre la organización y el cliente.

2.2.16.4 Abastecimiento

La adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, servicios de capacitación, espacios publicitarios, seguros de salud, y todos los demás elementos indispensables para la prestación del servicio a la altura de las expectativas del público. Optimizar la gestión de abastecimiento en nuestra nueva cadena de valor en pos de lograr ventajas competitivas, significa estar atentos y en

condiciones de brindar siempre la mejor respuesta disponible a los requerimientos de los demás eslabones para su eficiente y eficaz operatividad.

2.2.16.5 Margen de servicio

El margen de servicio es lo que se hace y lo que se ofrece. Es el servicio y su diferencial de valor que lo hace único. Es lo que provoca el “gracias” de quien nos compra. Es el vínculo real y emocional que hace que nuestro cliente no quiera dejar de comprarnos, nunca, porque no encontrará jamás otra experiencia construida sobre la base de una nueva cadena de valor pensada para satisfacerlo y deleitarlo.

2.2.17 Análisis FODA

El análisis FODA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA y en los angloparlantes como SWOT, es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno (Sánchez, 2020)

El análisis FODA es un instrumento importante dentro de cualquier empresa debido a que permite crear un panorama general de los factores internos y externos que afectan de manera negativa a la empresa logrando transformar las debilidades y amenazas en oportunidades y fortalezas a través del desarrollo de estrategias viables.

2.2.18 Estrategias

Una estrategia es un plan de acción diseñado para lograr un objetivo específico o una serie de metas. Implica identificar recursos, establecer prioridades, tomar decisiones y asignar tareas para aumentar las posibilidades de éxito (Santos, 2023)

2.2.18.1 Formulación de estrategias

La formulación de las estrategias se refiere a las diferentes elecciones ó opciones estratégicas que se sitúan en base a dar respuesta a las numerosas presiones identificadas en el análisis estratégico que detalla información relevante para la creación de estrategias (Valle, 2020)

La formulación de estrategias servirá para darle solución a la problemática es por ello que en primera instancia se deberá realizar un diagnóstico de las variables externas e internas con la finalidad de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 1-2: Matriz FODA

ANÁLISIS	TAREAS	TIPO DE ANÁLISIS
Interno	a) Identifique las fortalezas más relevantes de su institución. (Aquellos rasgos distintivos con los que a la fecha del análisis cuenta la institución y que le permiten continuar su proceso de crecimiento y consolidación. b) Identifique las debilidades más relevantes de su institución. (Aquellas características internas que a la fecha del análisis afectan el adecuado crecimiento y consolidación de su institución.	Debilidades y fortalezas
Externo	a) Enumere los factores más relevantes en el entorno externo de los últimos tres años que afectaron el desempeño de la institución (factores económicos, sociales o políticos, tecnológicos, demográficos, u otros) b) Las amenazas externas se enfrentan como institución (beneficiarios, proveedores, reguladores, otras instituciones). Identifique las oportunidades que existen. Es decir ¿qué situaciones o factores externos puede aprovechar la administración en beneficio del crecimiento y consolidación de la institución.	Amenazas y oportunidades

Fuente: (Mometolo, 2017).

De acuerdo con (Mometolo, 2017) después de realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa y determinar los problemas y dificultades que impiden que la empresa pueda alcanzar sus objetivos y misión planificada. Es necesario fusionar los factores externos e internos con la finalidad de crear una Matriz FODA la misma que nos permite definir cuatro tipos de estrategias las cuales se presentan a continuación:

- a) **Estrategias FO:** Permiten utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades que se encuentran en el mercado.
- b) **Estrategias FA:** Permite utilizar las fortalezas que posee de la empresa para combatir o evitar las amenazas.
- c) **Estrategias DO:** Busca superar debilidades encontradas en la empresa a través del aprovechamiento de las oportunidades.
- d) **Estrategias DA:** Busca reducir las debilidades y evitar posibles amenazas que puedan impactar de manera negativa a la empresa.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de investigación

El presente trabajo se empleará el enfoque mixto que se caracteriza por estar compuesto por el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo los cuales se detallan a continuación:

3.1.1 *Cualitativo*

Según (Universidad Santander, 2021), “La investigación cualitativa implica recopilar y analizar datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones o experiencias, así como datos sobre experiencias vividas, emociones o comportamientos, con los significados que las personas les atribuyen”. Es decir, la investigación cualitativa se enfoca en recopilar información de forma general a lo particular sin medición numérica sobre un suceso que se pretende estudiar.

El método cualitativo se utilizará en la recopilación de información a través de entrevistas y encuestas el cual permita conocer la opinión del gerente, los empleados y trabajadores de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH con respecto a la necesidad e importancia de desarrollar un modelo de Gobierno Corporativo que logre generar valor a la institución en los productos y servicios que brinda.

3.1.2 *Cuantitativo*

El enfoque cuantitativo se centra en mediciones objetivas y análisis estadístico, matemático o numérico de los datos recopilados mediante encuestas, cuestionarios y encuestas, o mediante el uso de técnicas informáticas para manipular los datos estadísticos existentes. La investigación cuantitativa se centra en recopilar y generalizar datos numéricos entre grupos o explicar un fenómeno en particular (Arteaga, 2020)

El método cuantitativo permitirá tabular los datos recopilados en la investigación el cual logre exponer de forma gráfica los resultados obtenidos, permitiendo tener una mejor interpretación y comprensión de los datos obtenidos.

3.2 Nivel de investigación

3.2.1 *Descriptiva*

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que sea objeto de análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recopilar información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren, es decir, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

El nivel descriptivo se utilizará para describir las falencias y consecuencias que provoca la desactualización del Gobierno Corporativo en la generación de valor de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH.

3.3 Diseño de investigación

3.3.1 *Según la manipulación o no de la variable independiente*

De acuerdo con (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) la investigación no experimental es aquella que se basa en la observación de fenómenos sin intervenir en ellos. Es decir, se trata de estudios en los que se registran las variables tal como se dan en la realidad, sin manipularlas ni modificarlas de forma intencionada para analizar su influencia sobre otras variables.

Es diseño no experimental debido a que no se manipulará de manera intencional ninguna variable durante la recolección de información. Los eventos serán examinados en su contexto real dentro del objeto de estudio.

3.3.2 *Según las intervenciones en el trabajo de campo*

El diseño transversal es un tipo de investigación observacional que analiza y estudia datos de variables recogidas en un lapso de tiempo sobre una muestra de población o conjunto ya predefinido. Las recopilaciones de datos se hacen en el presente, es decir, al momento de iniciar la investigación (Ayala, 2020)

El diseño transversal ayudará a recopilar y analizar la información obtenida de las encuestas y la entrevista dentro del lugar y tiempo específico del objeto de estudio.

3.4 Tipo de estudio

3.4.1 Campo

Este tipo de estudio consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. De modo que exige que el investigador se ciña a las limitaciones específicas de una ubicación. (Tixi, 2022).

Mediante el estudio de campo se podrá realizar las encuestas y entrevista dentro del medio en el que se encuentra ubicada el objeto de estudio con la finalidad de recabar información fidedigna que permita darle solución a la problemática a resolver.

3.4.2 Documental

La definición de investigación documental “es aquella que se realiza sobre la base de documentos o revisión bibliográfica, su finalidad es recolectar información a partir de los documentos escritos y no escritos susceptibles de ser analizados y pueden clasificarse como investigaciones cualitativas o cuantitativas” (Arias, 2019)

El estudio documental ayudará en la búsqueda de información en distintas fuentes bibliográfica como libros, artículos y revistas científicas, tesis y demás documentos relevantes que sustente el Proyecto de Investigación.

3.5 Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

3.5.1 Población

“Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (Arias, 2019)

Para el desarrollo del presente Proyecto de Investigación se consideró utilizar como población el cien por ciento del personal administrativo que labora en la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH.

Tabla 3-1: Listado del personal de UPROCACH.

N°	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO
1	Kelvi Hernán	Gerente General
2	Myriam Peñafiel	Unidad de Fortalecimiento
3	Richard Cabrera	Unidad Administrativa Financiera
4	Paulina Arias	Unidad de Gestión y Capacitación
5	Natalia Sánchez	Unidad de Comunicación Organizacional

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

3.5.2 *Muestra*

La muestra se puede definir como ese subgrupo de casos de una población en el cual se recolectan los datos. El trabajar con muestra permite: ahorrar tiempo, reduce costos y si está bien seleccionada puede ayudar con la precisión y exactitud de los datos (Arispe, Yangali, & Guerrero, 2020)

Para la presente investigación no es necesario calcular la muestra debido a que la población es finita.

3.6 **Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

3.6.1 *Método*

3.6.1.1 *Deductivo*

“Esta opción se trata de aquella orientación que va de lo general a lo específico. Es decir, el enfoque parte de un enunciado general del que se van desentrañando partes o elementos específicos” (Castillo, 2020)

El método deductivo se aplicará para establecer las conclusiones y recomendaciones basadas en el desarrollo y razonamiento de la investigación, la cual permita proponer soluciones a la problemática de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo - UPROCACH.

3.6.2 Técnicas

3.6.2.1 Entrevista

Es el medio que permite la obtención de información de fuente primaria, amplia y abierta, en dependencia de la relación entrevistador entrevistado. Para ello es necesario que el entrevistador tenga definido claramente los objetivos de la entrevista y cuáles son los aspectos relevantes sobre los que se pretende obtener información. (Fresno, 2019)

La entrevista se la realizará al gerente de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo - UPROCACH, con el propósito de recopilar información sobre la importancia de diseñar un modelo de Gobierno Corporativo y las diferentes estrategias que emplean para generar valor en los productos y servicios que ofrecen a la red de cooperativas de ahorro y crédito socias y no socias.

3.6.2.2 Encuesta

“La encuesta es un instrumento para recoger información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística. Para ello, se elabora un cuestionario, cuyos datos obtenidos será procesados con métodos estadísticos” (Westreicher, 2020)

La encuesta permitirá conocer la opinión de los empleados de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH con respecto a la necesidad de diseñar un modelo de Gobierno Corporativo actualizado de acorde a la normativa vigente y como el mismo genera valor en los productos y servicios que brinda la organización.

3.6.3 Instrumentos

3.6.3.1 Guía de entrevista

Es una base de temas, preguntas, y aspectos a analizar entre el investigador y la Fuente: Un banco de preguntas que utilizará el entrevistador para orientar la entrevista. La guía para entrevistas funciona como un banco de preguntas que ayudan a preparar un plan de acción para direccionar la conversación hacia la excavación de información. El acto de la entrevista se define como una conversación que se propone a un miembro administrativo de la empresa, con el fin objetivo de recabar datos cualitativos mediante la conversación. (Quishpi, 2022)

La guía de entrevista servirá para desarrollar un banco de preguntas el cual sirva de recurso para encaminar la entrevista al gerente de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo - UPROCACH, permitiendo recabar información que sirva para la realización del Proyecto de Investigación.

3.6.3.2 *Cuestionario*

Es un conjunto de preguntas redactadas de forma coherente que se va a realizar al personal de la empresa, para posteriormente tabular e interpretar los resultados obtenidos. (Quishpi, 2022)

El empleo de un cuestionario permitirá la formulación de preguntas que vayan acorde a recabar información sobre la importancia de diseñar un modelo de Gobierno Corporativo que genere valor a la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Encuesta realizada al Personal Administrativo de UPROCACH

1. ¿Conoce usted acerca del Gobierno Corporativo?

Tabla 4-1: Conocimiento sobre Gobierno Corporativo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

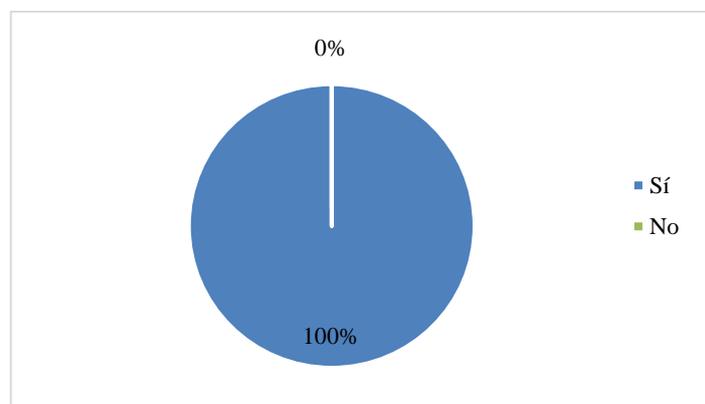


Ilustración 4-1: Conocimiento sobre Gobierno Corporativo

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

Análisis:

El 100% de los encuestados afirma que tienen conocimiento acerca del Gobierno Corporativo.

Interpretación:

La pregunta es de carácter informativa tiene la finalidad de conocer si el personal administrativo de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH tiene conocimiento acerca del Gobierno Corporativo y los beneficios que otorga en la administración, control, dirección y el correcto funcionamiento en una organización.

2. ¿La Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo - UPROCACH cuenta con un Gobierno Corporativo?

Tabla 4-2: Existencia de Gobierno Corporativo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

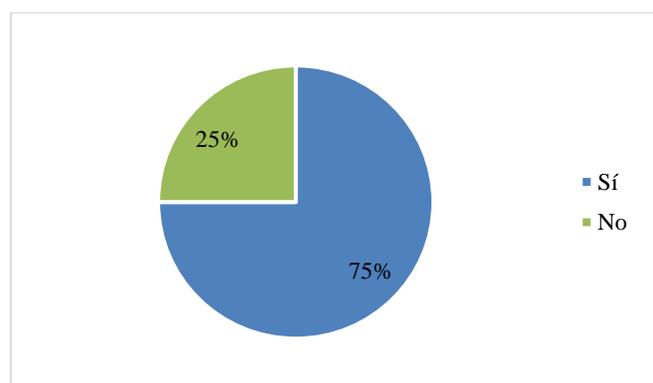


Ilustración 4-2: Existencia de Gobierno Corporativo

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

Análisis:

El 75% de los encuestados manifiesta que existe Gobierno Corporativo en la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH mientras que el 25% menciona que no existe Gobierno Corporativo en la institución.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifestaron que la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH cuenta con Gobierno Corporativo, pero es necesario actualizarlo de acorde con la resolución No. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019 de buen gobierno emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con el fin de dar cumplimiento a la normativa legal y mejorar la administración, control y dirección de la organización.

3. Identifique ¿Quiénes conforman el Gobierno Corporativo de UPROCACH?

Tabla 4-3: Conformación del Gobierno Corporativo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Asamblea de General de Socios, Consejo Administrativo, Consejo de Vigilancia y Gerente.	1	25%
Asamblea de General de Socios, Consejo Administrativo, Consejo de Vigilancia, Gerente y Personal Administrativo	2	50%
Ninguna de las anteriores	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

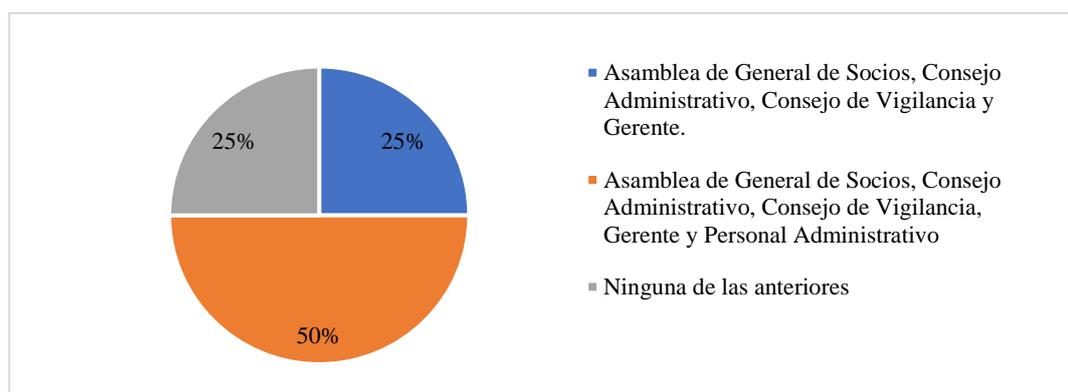


Ilustración 4-3: Conformación del Gobierno Corporativo

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

Análisis:

El 50% de los encuestados expresa que el Gobierno Corporativo está conformado por la Asamblea General de Socios, Consejo Administrativo, Consejo de Vigilancia, Gerente y el Personal Administrativo, el 25% por la Asamblea General de Socios, Consejo Administrativo, Consejo de Vigilancia y el Gerente; y el 25% restante menciona que no existe Gobierno Corporativo en UPROCACH.

Interpretación:

La conformación del Gobierno Corporativo es un tema que genera diversas opiniones entre el personal administrativo de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo-UPROCACH, evidenciado un alto grado de desconocimiento sobre el mismo. Por ello, se considera necesario realizar capacitaciones periódicas al personal con la finalidad de potenciar el nivel de conocimiento sobre el tema y fomentar una cultura de buen Gobierno Corporativo.

4. Desde su perspectiva, ¿Cree que el Gobierno Corporativo es importante para una eficaz gobernanza que contribuya al rendimiento y productividad de UPROCACH mediante la toma de decisiones controlada y transparente?

Tabla 4-4: Importancia del Gobierno Corporativo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

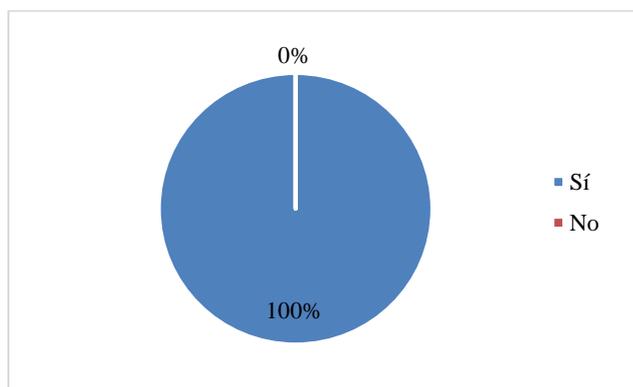


Ilustración 4-4: Importancia del Gobierno Corporativo

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

Análisis:

El 100% de los encuestado está de acuerdo que el Gobierno Corporativo es importante para una buena gobernanza el mismo que contribuye en su rendimiento y productividad.

Interpretación:

La totalidad de los encuestados mencionaron que el contar con Gobierno Corporativo es importante para la organización porque permite tener direccionamiento en cuanto a objetivos estratégicos, metas internas y externas permitiendo responder ante las necesidades de las cooperativas socias, no socias y otros grupos de interés.

5. ¿Cree usted que la ausencia de un modelo de Gobierno Corporativo limita la capacidad de la organización para generar valor a través de los productos y servicios que ofrece la UPROCACH?

Tabla 4-5: Ausencia de Gobierno Corporativo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

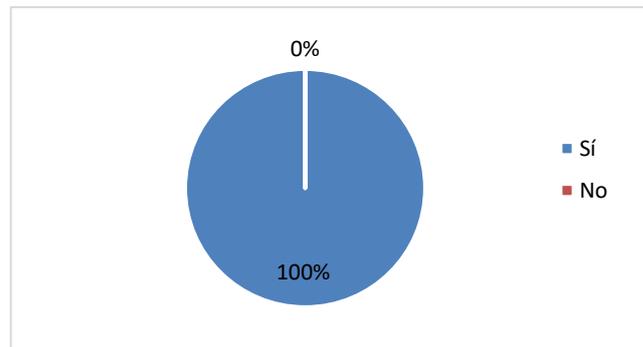


Ilustración 4-5: Ausencia de Gobierno Corporativo

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

Análisis:

El 100% del personal encuestado certifica que la ausencia de un modelo de Gobierno Corporativo restringe la capacidad de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH para generar valor en los productos y servicios que ofrece.

Interpretación:

Todo el personal administrativo de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH está de acuerdo que la ausencia de un Gobierno Corporativo imposibilita a la organización a responder ante las demandas de sus socias, lo que repercute en su reputación y competitividad. Por esta razón se propone elaborar un modelo de Gobierno Corporativo de acorde a la normativa vigente, con el objetivo de fortalecer la confianza, fidelizar a las cooperativas socias y aumentar su participación en el mercado.

6. ¿Considera usted que el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo ayudará a UPROCACH en la administración, control e interacción con sus socios y las demás partes interesadas?

Tabla 4-6: Diseñar un modelo de Gobierno Corporativo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

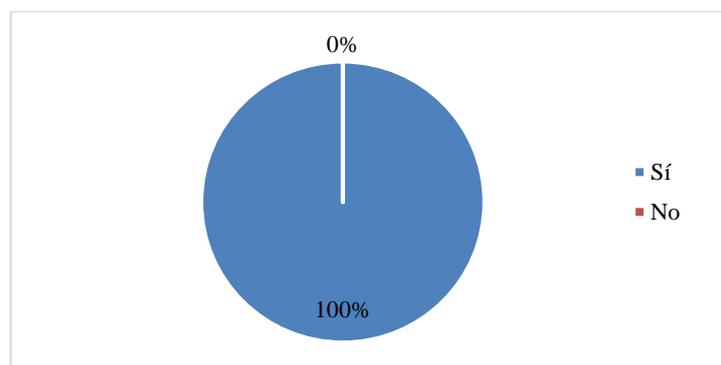


Ilustración 4-6: Diseñar un modelo de Gobierno Corporativo

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

Análisis:

El 100% de los encuestados afirma que están de acuerdo que el diseño de un Gobierno Corporativo ayudará a la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH en la administración, control e interacción con sus socios y no socios.

Interpretación:

La totalidad del personal administrativo de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH está consciente que el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo contribuirá el buen funcionamiento de la organización a través de la toma de decisiones estratégicas generando un mejor control, dirección administración e interacción con todas las partes que intervienen de manera directa e indirecta con la organización.

7. ¿Cree que el desarrollo de un modelo de Gobierno Corporativo para UPROCACH permita mejorar las condiciones de las cooperativas socias y no socias de la organización fortaleciendo su confianza?

Tabla 4-7: El Gobierno Corporativo fortalece la confianza

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

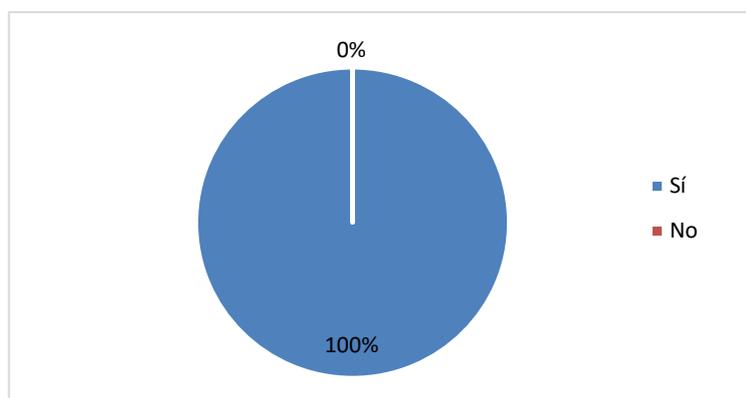


Ilustración 4-7: El Gobierno Corporativo fortalece la confianza

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

Análisis:

El 100% del personal encuestado expresa que el desarrollo de un modelo de Gobierno Corporativo para la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH permitirá mejorar las condiciones de las cooperativas socias y no socias el cual se reflejará en su confianza.

Interpretación:

La totalidad de la población encuestada confirma que el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo es un factor clave para mejorar la confianza de las cooperativas socias y no socias. Debido a que un Gobierno Corporativo bien definido impacta positivamente en los procesos internos de la organización, así como en la calidad de sus productos y servicios, generando mayor confianza y credibilidad de los stakeholder internos y externos hacia la organización.

8. ¿Considera usted que al disponer de un modelo de Gobierno Corporativo contribuirá a transparentar la información tanto interna como externa de UPROCACH motivando la generación de valor y buenas prácticas?

Tabla 4-8: Gobierno Corporativo genera transparencia

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

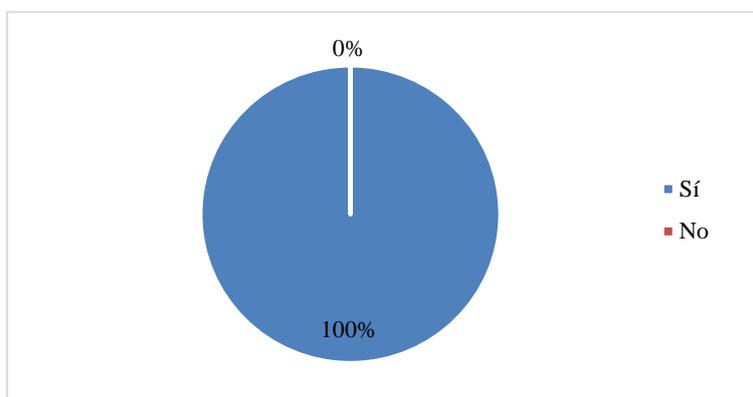


Ilustración 4-8: Gobierno Corporativo genera transparencia

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

Análisis:

El 100% del personal de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH manifiesta que el disponer de un modelo de Gobierno Corporativo contribuirá en la transparencia de información motivando la generación de valor y buenas prácticas.

Interpretación:

La totalidad del personal administrativo encuestado manifiesta que el disponer de un modelo de Gobierno Corporativo permitirá dar cumplimiento a la normativa legal generando seguridad y transparencia en las actividades e información tanto interna y externas que emita la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH mejorando así la imagen y confianza ante las cooperativas socias, no socias y otros grupos de interés.

9. ¿Considera que el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo que genere valor motivará a las demás cooperativas de ahorro y crédito del sector, a formar parte de UPROCACH?

Tabla 4-9: Formar parte de UPROCACH

Opciones:	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

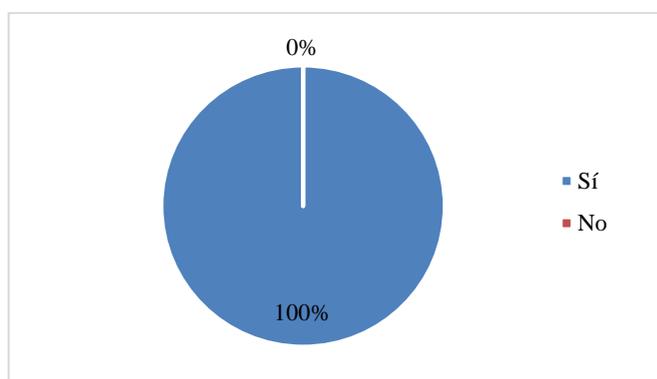


Ilustración 4-9: Formar parte de UPROCACH

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

Análisis:

El 100% de la población encuestada asegura que el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo motivará a las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la provincia a formar parte de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito – UPROCACH.

Interpretación:

El total del personal administrativo considera que el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo que brinde productos y servicios que superen las expectativas y necesidades de sus socias y no socias influirá en la imagen de la organización debido a que genera interés y motiva a las cooperativas del sector a formar parte de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH.

10. ¿Considera usted necesario que UPROCACH disponga de un modelo de Gobierno Corporativo que contribuya al mejoramiento continuo de los procesos en la organización?

Tabla 4-10: Necesidad de contar con modelo de Gobierno Corporativo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

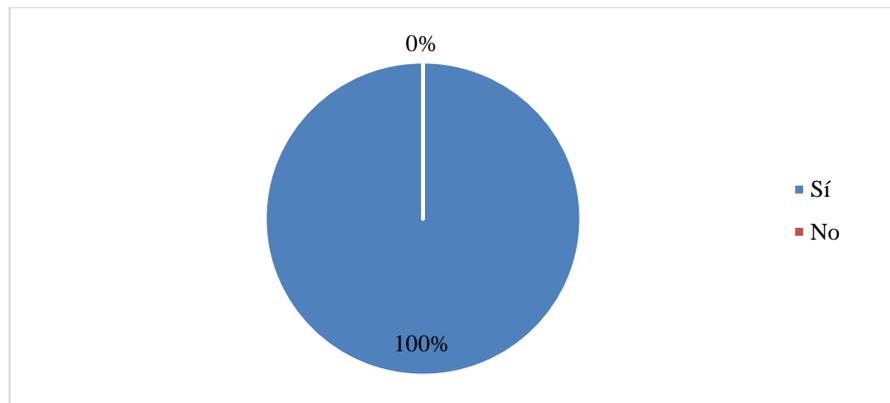


Ilustración 4-10: Necesidad de contar con modelo de Gobierno Corporativo

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

Análisis:

El 100% de los encuestados indica la necesidad de que se diseñe un modelo de Gobierno Corporativo para la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH.

Interpretación:

La totalidad del personal considera necesario que la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH disponga de un modelo de Gobierno Corporativo debido a que genera un impacto positivo en la mejora continua de sus procesos logrando que los mismos vayan alineados hacia el cumplimiento de las metas, objetivos y razón de ser de la organización.

Así mismo, los procesos de mejora continua ayudarán en la generación de valor debido a que fideliza clientes a través de la calidad de sus productos y servicios, mejora su imagen corporativa, genera competitividad, confianza, transparencia y su permanencia en el mercado.

11. Desde su perspectiva, ¿Cree que el Gobierno Corporativo es importante para la viabilidad y sostenibilidad de la UPROCACH?

Tabla 4-11: Gobierno Corporativo para la viabilidad y sostenibilidad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

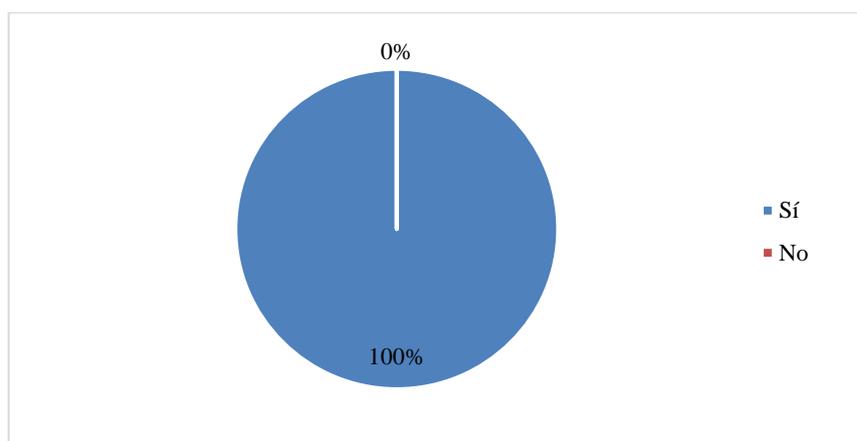


Ilustración 4-11: Gobierno Corporativo para la viabilidad y sostenibilidad

Fuente: Encuesta al personal administrativo de UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

Análisis:

El 100% de los encuestados consideran que el Gobierno Corporativo es importante para la viabilidad y sostenibilidad de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH.

Interpretación:

La totalidad del personal administrativo encuestado confirma la importancia de diseñar un modelo de Gobierno Corporativo que aporte en la viabilidad y sostenibilidad de la organización. A través de la generación de estrategias que guíen su buen funcionamiento se logrará que la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH se posicione y prevalezca en el mercado popular y solidario a largo plazo.

4.2 Entrevista realizada al Gerente General de UPROCACH

1. ¿Conoce usted acerca del Gobierno Corporativo?

Sí, El Gobierno Corporativo está conformado por la Asamblea General, Consejo Administrativo, Consejo de Vigilancia y Gerencia y cada uno de ellos con sus funciones respectivas de acuerdo con lo que determina la Ley de Economía Popular y Solidaria. Recordemos que el Consejo de Administración es el que emite herramientas, metodologías para el funcionamiento de la institución y el Consejo de Vigilancia es el que evalúa es el auditor y supervisor financiero. Los dos organismos hacen que la institución pueda mantenerse.

2. ¿La Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo-UPROCACH cuenta con un modelo de Gobierno Corporativo?

Sí, nosotros nos basamos en el mismo modelo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito pero actualmente no se encuentra actualizado conforme a la nueva resolución emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

3. ¿Considera usted que el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo puede mejorar la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones?

Sí, porque dependemos de todas las herramientas y lineamientos para nosotros poder ejercer de mejor manera las funciones. Así mismo para poder presentar productos y servicios en beneficio de nuestras socias.

4. Qué mecanismos implementa la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo-UPROCACH para generar valor en los productos y servicios que brinda a las cooperativas socias y no socias?

Mecanismos no tenemos nosotros trabajamos de manera empíricamente. Nosotros presentamos nuestros productos y servicios a las cooperativas conforme a sus necesidades cuando ellos lo requieren y conforme a las normativas que emite la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, y lo que nosotros hacemos es impartir a través de redes sociales para que nuestras socias tengan conocimiento. Pero en sí no tenemos un proceso real.

5. ¿Considera usted, que el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo para la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo-UPROCACH ayudará en la generación de valor en los productos y servicios que brinda?

Sí, totalmente. Porque el Gobierno Corporativo que está constituido por la Asamblea General, Consejo Administrativo, Consejo de Vigilancia cada uno de acuerdo con sus funciones. Por ejemplo, el Consejo Administrativo nos entrega herramientas como planes, modelos de gestión y manuales hace que nosotros desarrollemos de mejor manera nuestras actividades.

6. ¿Cree usted que el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo permitirá aumentar la confianza por parte de las cooperativas socias, no socias y otros grupos de interés?

Sí, porque si no funciona el Gobierno Corporativo lastimosamente no puede funcionar la institución porque de ellos depende el funcionamiento de UPROCACH.

7. ¿Considera que el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo que genere valor motivará a las demás cooperativas de ahorro y crédito del sector, a formar parte de la UPROCACH?

Sí, porque usted sabe que cuando alguien observa que le dan un mejor servicio y obtiene de dicho servicio un mejor resultado. Por ejemplo, en el caso de las cooperativas una mejor rentabilidad este cambio hace que las demás cooperativas quieran ser parte. Igualmente, en el momento que la cooperativa se sienta representada y es evidente que se obtiene un mayor beneficio a favor de su institución eso motiva a que quieran ser parte.

8. Desde su perspectiva, ¿Cree que el Gobierno Corporativo es importante para una eficaz gobernanza que contribuya al rendimiento y productividad de UPROCACH mediante la toma de decisiones controlada y transparente?

Sí, todo depende de que exista un ambiente de Gobierno Corporativo para que toda la estructura operativa pueda funcionar. Porque de acuerdo con el organigrama estructural ya sea de una cooperativa, unión o una red su máxima autoridad es la Asamblea General seguida por sus Consejos, y las decisiones y herramientas que ellos nos entreguen a nosotros como funcionarios hace que nuestras actividades y nuestro trabajo sean eficientes.

9. ¿Considera usted que el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo ayudará a UPROCACH en la administración, control e interacción con sus socios y las demás partes interesadas?

Sí, el diseño de un Gobierno Corporativo permitirá tener una mejor administración y control en cada una de las funciones que desee desarrollar la UPROCACH de tal manera que logremos brindar productos y servicios eficientes a nuestras socias.

10. ¿Considera necesario el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo para la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo-UPROCACH?

Sí, porque nos va a ayudar en nuestras funciones y va a contribuir a que las mismas cooperativas socias de la UPROCACH estén comprometidas en cada actividad y a cada producto que nosotros estamos entregando, así como también ayudaría a que UPROCACH llegue a cumplir su razón de ser, que es la representatividad a nivel provincial y a nivel nacional.

11. ¿Cree que el Gobierno Corporativo es importante para la viabilidad y sostenibilidad de la UPROCACH?

Es importante porque depende de ello todo convenio, y contrato que se hace en beneficio de cada una de nuestras cooperativas socias, igualmente ayuda al talento humano de la institución para que pueda desarrollar mejor sus funciones y así prestar a cada una de nuestras asociadas productos y servicios de calidad.

4.3 Discusión de resultados

Si bien el gobierno es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y funcionamiento de los órganos que dirigen y controlan la organización, con el fin de garantizar una buena administración, control y transparencia en cada una de las actividades y funciones que realiza la empresa. Por ello, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitió la resolución No. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019 dirigida a Cooperativas de Ahorro y Crédito, Cajas Centrales y Asociaciones Mutualistas de Ahorro Crédito para la Vivienda, en la que establece un marco normativo con reglas, directrices y pautas para el desarrollo de un buen gobierno en las entidades.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la totalidad de la población encuestada y entrevista manifiesta que la ausencia de un Gobierno Corporativo limita la capacidad de generar valor en los productos y servicios que ofrece UPROCACH debido a que dificulta su capacidad para fidelizar a los socios, alcanzar objetivos, mejorar la calidad de su servicio y responder ante las necesidades y demandas de sus asociadas y grupos de interés lo que genera insatisfacción y desconfianza.

Por otro lado, la totalidad de la población manifiesta que el diseño de un Gobierno Corporativo en UPROCACH ayudará a mejorar la administración, el control y la relación con los stakeholders internos y externos. Estos factores están estrechamente relacionados porque ayudan a supervisar y evaluar el cumplimiento y desempeño de los directivos y administradores de la organización, así como el grado de cumplimiento de las políticas y estrategias. Promoviendo una comunicación fluida, participativa y honesta entre los diferentes grupos de interés, lo que facilita la generación de confianza, lealtad y cooperación mutua.

Un buen funcionamiento de la organización mediante la aplicación de un buen gobierno permitirá generar mayor confianza, credibilidad y transparencia en las actividades que desarrolle UPROCACH generando que sus procesos se encuentren bajo la normativa legal, logrando que estos sean más eficientes y eficaces. A través de las buenas prácticas logrará que la organización obtenga un mayor prestigio en el mercado, fidelizando a sus clientes y motivando a las demás cooperativas del sector a formar parte de UPROCACH. Llegando a convertirse con el tiempo en una organización líder en capacitación y asesoramiento para cooperativas de ahorro y crédito.

Además, el disponer de un modelo de Gobierno Corporativo ayudará en la mejora continua de UPROCACH al establecer mecanismos de supervisión, evaluación y rendición de cuentas que permita corregir debilidades, amenazas y detectar oportunidades de mejora en el desempeño de la organización. Asimismo, contribuirá en la gestión integral de la organización hacia el logro y cumplimiento de sus objetivos, metas, creación de valor y a la mejora continua al fomentar una cultura de transparencia, responsabilidad, confianza, compromiso y ética. Del mismo modo el Gobierno Corporativo permite a la organización adaptarse de mejor manera a los cambios del entorno y a las demandas y expectativas de sus socias, buscando su satisfacción y fidelización.

Mediante la aplicación de los instrumentos de investigación al Personal Administrativo y al Gerente de UPROCACH se llegó a la conclusión que es necesario diseñar un modelo de Gobierno Corporativo de acuerdo con la normativa vigente emitida por la Superintendencia de Economía

Popular y Solidaria con la finalidad de generar valor en los productos y servicios que ofrece a sus socias y no socias.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1 Propuesta

5.1.1 Título

“GOBIERNO CORPORATIVO COMO GENERADOR DE VALOR PARA LA UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE CHIMBORAZO - UPROCACH, AÑO 2023.”

5.1.2 Objetivo de la propuesta

Diseñar un modelo de Gobierno Corporativo para la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH, mediante la normativa vigente con la finalidad de generar valor a los productos y servicios.

5.2 Contenido de la propuesta

5.2.1 Generalidades de la Organización

5.2.1.1 Reseña

La Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH fue constituida jurídicamente mediante RESOLUCIÓN NRO. SEPS–IZ3-DZFPS-ROSFPS-2015-058 el 24 de junio del 2015. La Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH es una organización de integración, representación y fortalecimiento del Sector Financiero de la Economía Popular y Solidaria de la provincia de Chimborazo, que aglutina a diferentes cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 al segmento 5, ofertando productos y servicios innovadores y de calidad. El objetivo de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH es precautelar y fortalecer la gestión integral de nuestras socias en el marco de la filosofía del cooperativismo universal y la Economía Popular y Solidaria, y en cumplimiento de la normativa vigente. Además, se encarga de brindar capacitación, asesoría y asistencia técnica eficaz y efectiva, mediante el desarrollo y el intercambio de experiencias, proyectos, ideas y trabajos que promueven su sostenibilidad.

Tabla 5-1: Organización

NOMBRE	Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo-UPROCACH
PROVINCIA	Chimborazo
CIUDAD	Riobamba
DIRECCIÓN	Brasil 23-12 y Primera Constituyente
N° DE RUC	0691748774001
TELÉFONO	032306030 - 0988525575
GERENTE	Ing. Kelvi Hernán
N° MIEMBROS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	5

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

5.2.1.2 Misión

Somos una organización de integración, representación y fortalecimiento de sus asociadas, que incide en el desarrollo del sector de la economía popular y solidaria en el ámbito local y nacional, ofertando productos y servicios que coadyuven a su sostenibilidad y a la de sus filiales.

5.2.1.3 Visión

Ser un organismo autosostenible, un agente de desarrollo sustentable que enlaza a los actores de la economía popular y solidaria e incide en la construcción de políticas públicas locales y nacionales.

5.2.1.4 Valores

- Integridad
- Eficiencia y eficacia
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Solidaridad

5.2.1.5 Estructura Organizacional

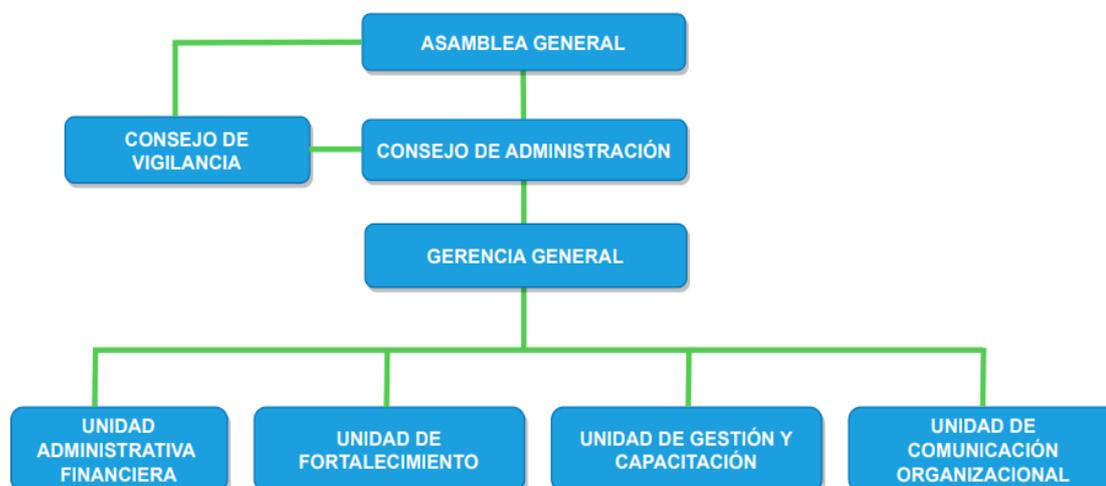


Ilustración 1-5: Estructura organizacional

Fuente: (UPROCACH, s.f.).

5.2.1.6 Cooperativas socias de UPROCACH

Tabla 5-2: Listado de COACS socias de UPROCACH

SEGMENTO 1	
1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LIMITADA
SEGMENTO 2	
2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 4 DE OCTUBRE
3	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA
4	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA
SEGMENTO 3	
5	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUNCHI LTDA
6	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA ESPERANZA LTDA
7	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA
8	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA
9	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAC LLACTA LTDA
SEGMENTO 4	
10	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO LTDA
11	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRODUCCIÓN AHORRO INVERSIÓN SERVICIO PAÍS LTDA
12	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO USUARIOS DEL AGUA MARIA INMACULADA LTDA
SEGMENTO 5	
13	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LAZARO CONDO LTDA
14	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO INDÍGENA DE GUAMOTE LTDA
15	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ICHUBAMBA LTDA
16	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENAS DE CEBADAS COICE LTDA.
17	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN FERROVIARIA ECUATORIANA LTDA

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

5.2.2 *Reglamento de Buen Gobierno*

UPROCACH

UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE CHIMBORAZO

**Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo –
UPROCACH**

CONSIDERANDO

Que, el artículo 123 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria menciona que: Integración representativa. - La integración representativa se constituirá con el objeto de defender los intereses de sus afiliadas, ante organismos públicos y privados, colaborar en la solución de sus conflictos y brindarles capacitación, asesoría y asistencia técnica y podrán ser uniones, redes, federaciones de cada grupo y confederaciones.

Que, el segundo inciso del artículo 21 la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, determina que: Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Que, la superintendencia de Economía Popular y Solidario mediante resolución No. SEPS-IGT -IGS-IGJ-INSESF-INGINT -2021-019 del 1 de diciembre del 2021 expidió la 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.

Que, el artículo 33 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, establece que: La Asamblea General de Socios es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios. Y sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la institución.

Que, el artículo 9 de la Resolución No. SEPS-IGT -IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019, establece que el Comité de Buen Gobierno será el encargado de presentar ante la Asamblea General la propuesta y reformas del Reglamento de Buen Gobierno.

Resuelve expedir el:

REGLAMENTO DE BUEN GOBIERNO DE LA UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE CHIMBORAZO – UPROCACH

CAPÍTULO I DEFINICIÓN Y ALCANCE

Artículo 1.-Buen Gobierno: Conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y engranaje de las relaciones internas de los órganos de gobierno, dirección, control y gerencia, para de esta manera, reflejar la capacidad de autodeterminación y autorregulación que se revierte en su competitividad y sostenibilidad. El buen gobierno deberá considerar los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, así como aquellos basados en la ética, transparencia de la información, responsabilidad, la igualdad de trato a los socios, y el orden con el que se deben aplicar.

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

Artículo 2.-Alcance: El presente reglamento de Gobierno Corporativo fue adecuado y estructurado de acuerdo a la normativa No. SEPS-IGT -IGS-IGJ-INSESF-INGINT -2021-019 para la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH.

CAPÍTULO II GENERALIDADES

Artículo 3.-Objetivo General: Establecer un marco normativo de Buen Gobierno que genere transparencia y confianza a las cooperativas socias, no socias y grupos de interés mediante la aplicación de reglas, valores, principios éticos y de conducta que garanticen el manejo integro y sostenibilidad a largo plazo de UPROCACH.

Artículo 4.-Objetivo Específicos:

- a) Acrecentar y garantizar la confianza y el compromiso de los grupos de interés en la Unión.

- b) Alcanzar los objetivos institucionales de manera efectiva, eficiente, confiable y transparente.
- c) Ejecutar una rendición de cuentas efectiva y transparente.
- d) Cumplir y hacer cumplir los deberes y derechos de los/as socios/as y clientes de la Unión.
- e) Generar una imagen positiva de la "Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo - UPROCACH, ante sus grupos de interés mediante el cumplimiento de normas éticas y de buena gestión.
- f) Respetar los deberes y derechos de los órganos que conforman la Estructura Interna de la Unión.
- g) Potenciar la responsabilidad institucional a través de la implementación de buenas prácticas de gobierno cooperativo, así como aquellas de responsabilidad social en las actividades de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH.

Artículo 5.-Principios y Valores:

La Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH fundamenta sus actividades y su interrelación con sus socios, clientes, usuarios, administradores, empleados, grupos de interés y la comunidad, en los principios y valores que se detallan a continuación:

5.1 Principios de la economía popular y solidaria:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable
- d) La equidad de género
- e) El respeto a la identidad cultural
- f) La autogestión
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes

5.2 Principios cooperativos:

- a) Membresía abierta y voluntaria
- b) Control Democrático de los miembros

- c) Participación económica de los miembros
- d) Autonomía e Independencia
- e) Educación, Formación e Información
- f) Cooperación entre las Cooperativas
- g) Compromiso con la comunidad

5.3 Valores institucionales:

- a) Integridad
- b) Eficiencia y Eficacia
- c) Compromiso
- d) Trabajo en equipo
- e) Solidaridad

CAPÍTULO III

DEL REGLAMENTO DE BUEN GOBIERNO

Artículo 6.-Reglamento de Buen Gobierno: Las entidades para la ejecución de su estatuto, reglamento interno, plan estratégico, así como otras disposiciones que garanticen un marco efectivo para la gestión, transparencia y rendición de cuentas, la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH deberán contar con preceptos, lineamientos y procedimientos que se formalizarán en un documento definido como “Reglamento de Buen Gobierno”, normativa interna que será de cumplimiento obligatorio.

Artículo 7.-Elaboración, actualización y aprobación del Reglamento del Buen Gobierno: Para su elaboración y actualización se creará un Comité de Gobierno cuyo único objetivo será plantear la propuesta del Reglamento de Buen Gobierno y sus reformas y presentarlo para su correspondiente aprobación por parte de la Asamblea General de Socios. El Consejo de Administración designará los miembros que conforman el Comité de Gobierno el cual estará conformado por:

- a) Dos representantes de la Asamblea General de Socios
- b) El Gerente General
- c) Un vocal principal o suplente del Consejo de Administración
- d) Un vocal principal o suplente del Consejo de Vigilancia

El Comité de Gobierno se reunirá al menos cada dos años para revisar el contenido del Reglamento de Buen Gobierno y presentar las reformas correspondientes para aprobación de la Asamblea General de Socios

CAPITULO IV

DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

SECCION I. ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

Artículo 8.-Asamblea General de Socios: La Asamblea General, es la máxima autoridad de la Unión, es el órgano que toma las decisiones más trascendentales en la vida Institucional. Está constituida por los representantes de todas las Cooperativas Socias, ejerce el control de la gestión a través de la resolución de los informes que presentan los Consejos de Administración, Vigilancia y Gerencia. Emite acuerdos y resoluciones que son obligatorios para las socias, siempre que hayan sido adoptadas en el marco de las competencias que le atribuyen la norma vigente.

Artículo 9.-Funciones y atribuciones de la Asamblea General de Socios:

- a) Fijar políticas generales de la Unión.
- b) Aprobar los planes y programas de acción y desarrollo de la Unión.
- c) Aprobar las reformas del estatuto y el reglamento interno de la Unión.
- d) Elegir y remover con causa legal a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia.
- e) Conocer y evaluar los informes de los órganos directivos y de administración.
- f) Conocer y resolver sobre los balances sociales, estados financieros e informes económicos de la Unión.
- g) Estudiar y resolver de acuerdo con la ley la distribución de excedentes.
- h) Aprobar el reglamento de dietas, viáticos y gastos de movilización.
- i) Aprobar el reglamento de elecciones.
- j) Autorizar la adquisición de los bienes inmuebles, enajenación o gravamen total parcial de ellos, conforme el reglamento interno.
- k) Autorizar la contratación de obligaciones financieras conforme al reglamento interno.
- l) Y otras conforme el Marco Jurídico establecido.

Artículo 10.-Convocatorias de la Asamblea General de Socios:

La Asamblea General de Socios se reunirá ordinariamente, previa convocatoria del Presidente, dentro de los sesenta días posteriores a la terminación del año económico, en el lugar y en la fecha que determine el Consejo de Administración. El Presidente de la Unión convocará a sesión de Asamblea General de Socios extraordinaria por: iniciativa propia, resolución del Consejo de Administración, a pedido del Consejo de Vigilancia, del Gerente General o por solicitud firmada por al menos la tercera parte de las organizaciones afiliadas.

Por lo menos con 8 días de anticipación a la realización de las Asamblea General Ordinaria y 48 horas para el caso de las Extraordinarias, el Presidente y el Secretario de la Unión notificarán con la convocatoria a cada afiliada por escrito o por cualquier medio de comunicación a nivel provincial, indicando el lugar, fecha, hora y orden del día.

Artículo 11.-Suspensión y diferimiento: La Asamblea General de Socios ya instalada podrá ser suspendida o diferida, por una sola vez, con el voto de la mayoría de los asistentes y deberá ser reinstalada en un plazo máximo de diez días, para continuar con el tratamiento del mismo orden del día.

Artículo 12.-Quórum de la Asamblea de Socios: El quórum de la Asamblea General de Socios se establecerá con la concurrencia de más de la mitad de los delegados conforme la normativa vigente. De no existir quórum a la hora señalada en la convocatoria, se esperará una hora para llegar al quórum mínimo; en caso de no alcanzarlo, deberá realizarse una nueva convocatoria y se aplicará igual procedimiento. El Secretario de la Asamblea, receptorá la firma de los asistentes conforme vayan integrándose, hasta la hora de inicio, momento en que informará a la Presidencia la existencia o no del quórum correspondiente.

Artículo 13.-Orden del día: Los puntos a tratar en el orden del día en las Asambleas Generales deben ser claros, precisos y figurar de forma expresa, de tal manera que se discuta cada tema por separado, facilitando su análisis y con ello se evite la votación conjunta de temas que deban resolverse individualmente.

El Reglamento de Buen Gobierno determinará el derecho de los participantes de la Asamblea General a mocionar el cambio del tratamiento del orden del día, una vez instalada la sesión.

Artículo 15.-La evaluación: La Asamblea General de Socios evaluará al menos anualmente la efectividad del plan estratégico, plan operativo y presupuesto aprobado por el Consejo de Administración. Para el efecto, considerará los insumos que le presente el Consejo Administrativo a través de reportes ejecutivo, así como la información adicional que dicho órgano considere necesario conocer. La evaluación será puesta en conocimiento del Consejo de Administrativo a fin de que tome las decisiones que sean necesarias considerar.

SECCIÓN II

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Artículo 16.-Consejo de Administración: El Consejo de Administración es el órgano directivo y de fijación de políticas de las entidades. El Consejo de Administración se compone de 5 vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos por la Asamblea General de Delegados, quienes durarán en sus funciones 3 años, pudiendo ser reelegidos en forma inmediata por una sola vez. En caso de ausencia de un vocal principal le reemplazará el respectivo suplente.

El Reglamento de Buen Gobierno, establecerá los lineamientos para que este órgano proponga a la Asamblea General de Socios el reglamento interno de la Unión.

Artículo 17.-Atribuciones del Consejo de Administración:

- a) Aprobar el presupuesto anual de la Unión y presentarlo para conocimiento de la Asamblea General de Socios.
- b) Fijar y exigir la caución que debe reunir el gerente y los demás funcionarios y empleados que manejan fondos de la Unión
- c) Nombrar al Gerente, Gerente Subrogante y fijar su retribución económica.
- d) Disponer la apertura o cierre de cuentas en instituciones del sector financiero y designar a los funcionarios que deben registrar sus firmas que legalizan el manejo de dichas cuentas.
- e) Dictar los reglamentos de organización y funcionamiento de la Unión, que no competan a la Asamblea General de Socios.
- f) Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Reglamento Interno.
- g) Poner a consideración de la Asamblea General de Socios, los estados financieros anuales de la Unión, con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia.

- h) Establecer el orgánico funcional de la Unión.
- i) Aprobar la admisión de nuevas organizaciones y el ingreso o retiro de la Unión, a otros organismos de integración.
- j) Fijar el valor de las cuotas y, aportaciones ordinarias y extraordinarias.
- k) Reglamentar todo aquello que no estuviere previsto en el presente estatuto y que esté de acuerdo con lo que señala la Ley y su reglamento.
- l) Aprobar políticas, estrategias, manuales; planes, programas y proyectos a favor de la Unión, de sus afiliadas y del sector cooperativo de la provincia.
- m) Actuar como mediador de posibles conflictos entre afiliadas y con otras organizaciones.
- n) Las demás que se determine en el reglamento interno.

Artículo 18.- Sesiones del Consejo de Administración. - Para el desarrollo de las sesiones de los Consejos de Administración se contemplan los siguientes aspectos:

- a) **Convocatorias:** Se reunirá conforme al Estatuto previa la convocatoria vía e-mail, física o telefónica confirmada; que realice el secretario, en la ciudad sede que se establezca, con orden del día, que será aprobada por los asistentes.
- b) **Quórum:** El quórum será de la asistencia de la más de la mitad de sus miembros.
- c) **Resoluciones:** Las resoluciones se aprobarán con el voto favorable de la mitad más uno de los miembros asistentes.
- d) **Orden del día:** Los puntos a tratar deben ser claros, precisos y deberán constar tanto en la convocatoria como en el acta de sesión, de tal manera que se discuta cada tema por separado facilitando su análisis. Se anexará en digital o copia los documentos e informes relacionados con los puntos a tratarse o en su defecto se indicará la forma de acceder a ellos.
- e) **Acta:** De cada una de las sesiones del Consejo de Administración se elaborará un Acta de Resoluciones que será aprobada en la misma reunión, para lo cual se tendrá un receso de 10 minutos para su redacción y posterior lectura y aprobación.
- f) **Informes:** El Consejo de Administración presentará anualmente, por escrito, su informe de labores ante la Asamblea General Ordinaria, debiendo este documento estar suscrito por el Presidente de este organismo.

Artículo 19.- Inasistencia: La inasistencia de los miembros del Consejo de Administración deberá ser justificada mediante cualquier medio (carta, email, llamada telefónica) con al menos cuarenta y ocho horas de anticipación para poder convocar al suplente.

SECCIÓN III

CONSEJO DE VIGILANCIA

Artículo 20.- Consejo de Vigilancia: Ejerce control interno en las actividades económicas y financieras de la Unión. Además, debe presentar ante la Asamblea General de Socios informes sobre los resultados obtenidos en el control de las actividades. El Consejo de Vigilancia está integrado por 3 vocales principales y sus respectivos suplentes, mismo que son elegidos por la Asamblea General de Socios, duran en sus funciones 3 años, pudiendo ser reelegidos de forma inmediata por una sola vez. En caso de ausencia de un vocal principal lo reemplazara su respectivo suplente.

Artículo 21.- Funciones y atribuciones del Consejo de Vigilancia:

- a) Designar de entre sus miembros, dentro de los ocho días posteriores a su posesión, al Presidente y al Secretario del Consejo.
- b) Supervisar la correcta aplicación del presupuesto de la Unión.
- c) Controlarlas actividades económicas de la Unión.
- d) Presentar a la Asamblea General de Socios un informe conteniendo su análisis sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la Unión.
- e) Vigilar la disciplina de sus Instituciones Filiales guiando sus acciones en lo establecido en el Reglamento Interno de la Unión.
- f) Las demás que disponga la normativa vigente.

Artículo 22.- De las sesiones e informes del Consejo de Vigilancia:

- a) **Convocatorias:** Se reunirá una vez al mes, considerando que sus funciones y atribuciones están en la línea del Control. Previa la convocatoria vía e-mail, física o telefónica confirmada; que realice el secretario con orden del día, que será aprobada por los asistentes. Sesionará con la presencia del 75% de sus miembros, en ausencia de su presidente se designará un Director de la sesión; en ausencia de su secretario se nombrará un secretario esto eventualmente cuando se presente la necesidad.
- b) **Orden del día:** Los puntos a tratar deben ser claros, precisos y deberán constar tanto en la convocatoria como en el acta de sesión, de tal manera que se discuta cada tema por separado facilitando su análisis. Se anexará en digital o copia los documentos e informes

relacionados con los puntos a tratarse o en su defecto se indicará la forma de acceder a ellos.

- c) **Actas:** Los informes de este Consejo serán suscritos por su Presidente; y las actas de las sesiones, por quienes actúen en cada una de ellas.
- d) **Informes:** Los informes sobre asuntos técnicos y otros que impliquen aspectos administrativos y de funcionamiento de UPROCACH irán siempre sustentados en documentos legítimos que respalden las afirmaciones que se hagan al respecto.

Artículo 23. - De los Reemplazos de vocales de los consejos: Los reemplazos de los Vocales de los Consejos podrán ser temporales o definitivos. Si se convoca a un suplente, para que reemplace a un principal, se le deberá señalar claramente en el oficio, si el mismo es temporal o definitivo; lo que también deberá constar en el Acta de la reunión.

Artículo 24.- De la remoción de los vocales de los consejos por inasistencia: Por inasistencia a tres reuniones consecutivas sin justificación o seis justificadas en el año a las reuniones del Consejo de Administración o del Consejo de Vigilancia, requiere de resolución por parte de la Asamblea General de Socios, que cumplirá el siguiente procedimiento:

Si las faltas son de un vocal del Consejo de Administración, Secretaría presentarán el reporte de asistencia y especificara la inasistencia del vocal; este informe, el Presidente del Consejo de Administración lo remitirá al Consejo de Vigilancia para que realice el expediente respectivo. Cuando las faltas sean de un vocal del Consejo de Vigilancia, el expediente lo realizará el Consejo de Administración. El vocal contará con 15 días para realizar las descargas y justificativos de la inasistencia, contados desde el día que se le notificó. La resolución de remoción por inasistencia es competencia de la Asamblea General previo informe presentado por el Consejo respectivo.

SECCIÓN IV

GERENTE GENERAL

Artículo 25.- El Gerente: El Gerente es el administrador de UPROCACH; y tendrá a su cargo los bienes de la entidad; a excepción de los libros de actas y archivos; de los libros de contabilidad y auditorías; debiendo cumplir las demás atribuciones constantes en los respectivos reglamentos. El nombramiento del Gerente será inscrito en el Organismo de control para su correspondiente legalización y representación legal, como se procede a registrar a los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia.

El Gerente es el representante legal de UPROCACH, en consecuencia, tiene capacidad legal para intervenir en la negociación de contratos, convenios y más actos que se requieran y la contratación del Gerente será de conformidad con el Código Civil.

Artículo 26.- Deberes y atribuciones del Gerente: Gestionará sus actividades con relación a:

- a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Unión de conformidad con la ley, el reglamento a la Ley y el estatuto social de la institución.
- b) Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la unión.
- c) Presentar al Consejo de Administración en plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria.
- d) Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la unión e informar al Consejo de Administración.
- e) Contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminando contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la Unión y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración.
- f) Diseñar y administrar la política salarial de la Unión, en base a la disponibilidad financiera.
- g) Mantener actualizado el registro de certificados de aportación.
- h) Informar anualmente de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración.
- i) Suscribir los cheques de la Unión, conjuntamente con el Presidente.
- j) Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos.
- k) Contraer obligaciones a nombre de la Unión, hasta el monto que establezca la normativa interna para el tema de adquisiciones.
- l) Suministrar la información personal requerida por las cooperativas socias, órganos internos de la Unión o por la Superintendencia.
- m) Definir y mantener un sistema de información que asegure el seguimiento a la gestión de las cooperativas socias.
- n) Informar a las socias sobre el funcionamiento de la Unión.
- o) Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario y a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido.
- p) Las demás que establezca la normativa vigente.

Artículo 27.- Prohibiciones para ser designado Gerente: No podrá ser designado Gerente de UPROCACH, quien este inmerso en las siguientes prohibiciones:

- a) Hallarse inmerso en las prohibiciones establecidas para ejercer las funciones de vocal del Consejo de Administración o Vigilancia establecidos en la normativa vigente.
- b) Haber sido destituido de su cargo en instituciones financieras, por resolución del organismo de control respectivo.
- c) Haber ejercido las funciones de Auditor Externo o Auditor Interno en UPROCACH, en los dos últimos años.
- d) Haber sido funcionario de organismos de control en los últimos dos años inmediatos anteriores.
- e) Haber litigado o mantener litigio judicial con UPROCACH.
- f) Los vocales del Consejo de Administración o Vigilancia, hasta dos años luego de terminados sus períodos en UPROCACH.
- g) Quien tenga la calidad de cónyuge, conviviente en unión de hecho o parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad; con algún vocal de los Consejos de Administración o Vigilancia.
- h) Las demás que determine la normativa vigente.

Artículo. 28.- Trato responsable al personal: La Unión definirá la política de talento humano, que se desarrollará en el manual de talento humano y se orientará, entre otros, a la selección y promoción del personal basada en la igualdad de oportunidades fundamentada en la capacidad y el mérito profesional. Dicha política promocionará el desarrollo profesional y personal, considerando aspectos como:

- a) La promoción de buenas prácticas de trato responsable, relacionadas, entre otros, con una compensación acorde con las funciones y responsabilidades asumidas, medición del clima laboral, inducción y capacitación continua, lineamientos sobre políticas de remuneración y mecanismos de retroalimentación del proceso de gobernanza.
- b) La descripción del perfil técnico y competencias de los ocupantes de cada cargo, incluidas las jefaturas de área, dicha inclusión, en el ámbito de un buen gobierno, asegurará en los procesos de selección el establecimiento de requisitos de calificación, conocimiento o experiencia.
- c) La evaluación de desempeño del personal de la entidad, al menos anual, incluyendo las jefaturas de áreas.

- d) Mecanismos para el involucramiento activo del personal en el proceso de mejora de gobernanza.

CAPÍTULO V

DE LOS ÓRGANOS DE CONTROL

Artículo 29.- Consejo de Vigilancia: Es el órgano de control interno de las actividades de la Unión, que sin injerencia e independiente de la administración debe responder ante la Asamblea General de Socios.

Artículo 30.- Sistema de control interno: Se entenderá como sistema de control interno al conjunto de políticas, procesos, procedimientos y niveles de control formalmente establecidos y validados periódicamente, diseñados para proveer la efectividad y eficiencia de las actividades de las entidades, la confiabilidad de la información, y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, para asegurar un razonable cumplimiento en el logro de los objetivos planteados.

El sistema de control interno será explícito, funcional y tendrá un enfoque preventivo, tendiente a evitar la ocurrencia de eventos de riesgos y prevenir la ejecución actividades delictivas; será proactivo en la gestión del riesgo y en la mitigación de los posibles impactos en caso de materializarse los mismos.

Considerará las normas de administración de riesgos y otras conexas resueltas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera u organismo que hiciera sus veces, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y demás organismos competentes.

Artículo 31.- Responsabilidades de los órganos internos sobre la efectividad del sistema de control interno: El control interno es un proceso interactivo y dinámico presente en toda la entidad que incluye a los órganos de gobierno, dirección y control, gerencia y demás integrantes de la entidad. Dentro de este proceso se deberán establecer controles en forma de políticas, reglamentos y procedimientos, emitidos en el ámbito de sus competencias, por la Asamblea General de Socios y el Consejo de Administración.

La responsabilidad sobre la efectividad del sistema de control interno es integral; sin embargo, los órganos de gobierno, de dirección, de control y la gerencia de las entidades cumplirán con las siguientes responsabilidades:

- a) **Asamblea General de Socios:** Ejercer las atribuciones y cumplir los deberes consignados en la normativa vigente.
- b) **Consejo de Administración:** Fijar las políticas de la Unión; emitir la normativa de control interno; supervisar la gestión administrativa y financiera de la gerencia; y, ejercer las atribuciones y los deberes consignados en la normativa vigente.
- c) **Consejo de Vigilancia:** Ejercer el control interno de las actividades económicas y financieras, sin injerencia e independiente de la administración. Sin perjuicio de sus atribuciones y responsabilidades previstas en la normativa vigente, debe presentar directamente a la Asamblea General de Socios informes sobre el control de las actividades económicas de la Unión.
- d) **Gerente:** Como responsable de la gestión administrativa, operativa y financiera de la Unión deberá mantener un adecuado sistema de control interno que asegure su gestión eficiente y económica, determinará la pauta sobre su funcionamiento y eficacia, en cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades establecidas en la normativa vigente.

Artículo 32.- Auditor interno: El auditor interno es aquel con autonomía que realiza exclusivamente actividades de auditoría, Deberá tener experiencia y especialización en los temas bajo su cargo, de acuerdo con la legislación vigente e independencia para el seguimiento y evaluación del sistema de control interno y su efectividad, observando los principios de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesionales, confidencialidad; y comportamiento profesional.

La elección del auditor interno de la entidad será consistente con su tamaño y complejidad de las operaciones y servicios. La auditoría interna se considerará como una actividad de asesoría que dependerá directamente de la Asamblea General de Socios, la cual nombrará o cesará con causa justa al auditor interno en cualquier momento. En consecuencia, el auditor interno responderá ante la Asamblea General de Socios sobre su actuación, reportando a ésta cualquier información que le solicite o la que el auditor interno considere necesaria.

El auditor interno presentará a los Consejos de Administración, Vigilancia y Gerencia, cualquier información que le requieran o que éste considere necesaria reportar.

Artículo 33.- Auditor externo: El auditor externo como aquella persona natural o jurídica responsable de efectuar la auditoría externa a la entidad en cumplimiento de las acciones que determina la legislación vigente.

La contratación de los servicios de auditoria la aprobará la Asamblea General de Socios, la cual, con causa justa, podrá solicitar a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria la autorización correspondiente para la terminación de su contrato. El auditor externo, presentará directamente su informe a este órgano de gobierno.

Artículo 39.- Gestión Integral de Riesgos: La gestión de los órganos de dirección, de control y gerencia estarán basados en la administración integral de riesgos, los cuales, en el ámbito de sus atribuciones y responsabilidades, deberán aprobar las políticas de gestión integral de riesgos, definir los roles, responsabilidades y líneas de reporte que correspondan y promover una cultura de riesgos al interior de la entidad, desde la Asamblea General de Socios, Consejos de Administración y Vigilancia, gerencia hasta los empleados.

Para el efecto, los órganos de gobierno o de dirección definirán y preservarán estándares que permitan contar con personal idóneo para la administración de riesgos y el desarrollo de una estructura organizacional apropiada que permita identificar, medir, priorizar, controlar, mitigar, monitorear y comunicar los diferentes tipos de riesgos a los cuales se encuentra expuesta la entidad, en concordancia con lo establecido en la legislación vigente sobre este tema y demás normativa aplicable.

CAPÍTULO VI

POLÍTICA DE INFORMACIÓN

Artículo 34.- Política de Información: La información de UPROCACH se clasifica en: información de conocimiento público, información reservada e información restringida.

Artículo 34.1.- Información de conocimiento público: Aquella que se encuentra disponible para todas las socias y público en general y se refieren a productos y servicios, información financiera que se publica en los medios de comunicación, que se difunde por el organismo de control y la entregada a la Unión, siempre haciendo referencia a la fuente de información. De acuerdo con la resolución Nro. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2022-0302 emitida por la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2022) que aplica a los organismos de integración representativa representada por Uniones y redes, Federaciones y Confederaciones, deberán publicar la siguiente información:

- a) Publicar en su página web, los programas de asistencia técnica, asesoramiento y capacitación en temas relacionados con economía popular y solidaria y cooperativismo, gobierno, normativos, de gestión administrativa financiera y riesgos, que brindan a sus socias o afiliadas.
- b) Llevar la contabilidad de sus actividades y presentar anualmente, hasta marzo de cada año, un informe de rendición de cuentas ante su Asamblea General de Socios, en el cual se detalle como mínimo la gestión administrativa financiera, el nivel de cumplimiento de las actividades previstas en la normativa aplicable durante el ejercicio económico inmediatamente anterior. Una vez aprobado el informe deberá ser publicado en su página web.
- c) Publicar en su página web la información financiera de sus afiliadas al menos de manera trimestral, con un nivel de detalle de seis dígitos.
- d) Mantener actualizada en su página web la información de contacto de los representantes legales y presidentes de sus afiliadas.
- e) Establecer mecanismos formales que coadyuven a la resolución de conflictos entre sus afiliadas, como amigables componedores.
- f) Promocionar entre sus afiliadas los programas, capacitaciones y otras actividades que desarrolle la Superintendencia.
- g) Mantener actualizado el listado de sus socias o afiliadas y reportar cualquier cambio a la Superintendencia, dentro del término de diez días de producido este.

Artículo 34.2.- Información Reservada o Confidencial: Aquella información que se refieren a informes de control interno, procesos judiciales y otros de similar naturaleza. Únicamente podrá ser entregada por pedido expreso del representante legal de la cooperativa socia o por mandato judicial o disposición de la autoridad competente.

Artículo 34.3.- Información Restringida: Información relacionada con planificación estratégica, planes de negocios, base de datos de socias, estudios de mercado, y otros similares, pudiendo ser conocida por los vocales del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia y personal de la Unión, información que al ser difundida puede causar daños a los negocios y operaciones de la Institución Financiera, dicha información no podrá ser entregada salvo el caso exista mandato judicial o por disposición de la autoridad competente.

Las personas que manejen información reservada o restringida de UPROCACH deberán suscribir convenios de confidencialidad al inicio de su gestión, documento que deberá ser archivado y conservado por la Secretaría del Consejo de Administración.

Artículo 35.- Indicadores de Gobierno: La Unión deberá publicar en la página web institucional o en los medios electrónicos, digitales y/o físicos, los siguientes indicadores de gobierno:

Socios

- a) Número de socios en los últimos tres años, identificando entre personas naturales y jurídicas.
- b) Clasificación de los socios por tiempo de permanencia: menos de 1 año, de más de 1 año a 3 años, de más de 3 a 5 años, y más de 5 años.
- c) Número de socios nuevos incorporados en el año que se reporta.
- d) Número de socios que se retiraron en el año que se reporta.

De la Asamblea General de Socios

- a) Tiempo promedio de permanencia de los representantes a la Asamblea General de Socios que se encuentran en funciones a la fecha de corte de la información presentada.
- b) Número de Asambleas Generales realizadas durante el año incluyendo: fecha de realización, tipo (ordinaria, extraordinaria o informativa), número total de socios asistentes, número total de socios asistentes frente al número total de socios o representantes, número de socios que registraron su voto frente al total de socios o representantes.
- c) Promedio de gastos erogados para la ejecución de las Asambleas Generales por cada socio asistente.
- d) Número total de los miembros de la Asamblea General de Socios que fueron elegidos, número de votos con los cuales fueron elegidos y clasificación por género.

De los Consejos de Administración y de Vigilancia

- a) Tiempo promedio de permanencia de los miembros de los Consejos que se encuentran en funciones a la fecha corte presentada.
- b) Número de sesiones durante el año y número de asistentes a cada sesión.
- c) Número de desviaciones observadas en la aplicación del apartado de valores y principios de éticos y conductuales.
- d) Promedio de gastos de las sesiones de los Consejos: modo de gasto efectuado frente al número de sesiones realizadas.

- e) Monto de inversión en cursos de capacitación a los vocales de cada consejo frente al número total de vocales.
- f) Monto de inversión en cursos de capacitación a los vocales de cada Consejo frente al total de gastos operativos de la entidad.

De la gerencia y jefaturas de áreas

- a) Tiempo de servicio en la entidad, entendiéndose como tal al tiempo total que el empleado ha prestado sus servicios, independientemente de los cargos que ha ocupado en la misma.
- b) Tiempo de permanencia en la función que cumple, es decir, considerando únicamente el tiempo que lleva ejerciendo el cargo de gerencia o jefatura de área a la fecha del reporte.
- c) Participación de las jefaturas de área por género.

De los comités y Comisiones

- b) Tipos de comités o comisiones, número de integrantes, cargo de quienes los integran (ejemplo: vocal del Consejo de Administración, vocal del Consejo de Vigilancia, etc.) número de sesiones durante el año y número de asistentes a cada sesión).

De los empleados

- a) Número de empleados de la entidad en los últimos 3 años.
- b) Número de empleados por tiempo de permanencia: menos de 1 año, de más de 1 año a 3 años, de más de 3 a 5 años, y más de 5 años.
- c) Número de empleados de la entidad clasificados por nivel de educación por nivel de educación (primaria, secundaria, superior, cuarto nivel).
- d) Número de empleados que han salido durante los últimos 3 años.
- e) Clasificación del personal por rangos de salarios.
- f) Número de programas de capacitación emprendidos por la entidad en el año para sus empleados.
- g) Número de asistentes a los programas de capacitación frente al número total de empleados de la entidad en el año.
- h) Valor de inversión en capacitación para cada uno de los últimos 3 años.

Artículo 36.- De los reclamos presentados por los usuarios de servicios financieros ante la entidad y Superintendencia:

- a) Número de casos resueltos frente a número de casos presentados, incluyendo la información relativa al tema general del reclamo, por ejemplo: servicios financieros, gobernabilidad u otros según sea el caso.
- b) Número de casos presentados a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria frente a número de casos presentados a la entidad incluyendo una columna que señale el tema general del reclamo, por ejemplo: servicios financieros, gobernabilidad u otros según el caso.

Para efectos de seguimiento y control de Asamblea General de Socios, los Consejos de Administración y Vigilancia, incluirán en sus informes de gestión el detalle de los indicadores de gobierno con su respectivo análisis.

CAPÍTULO VII

CÓDIGO DE ÉTICA Y COMPORTAMIENTO

Artículo 37.- Código de Ética y Comportamiento: El Consejo de Administración aprobará un Código de Ética y Comportamiento y sus posteriores reformas que contemple la aplicación de valores y principios éticos y de conducta que afiancen las relaciones De los socios, clientes, empleados, gerente, proveedores, órganos de gobierno, de dirección y de control, con la sociedad. Este Código incorporará el manejo de potenciales casos de conflictos de interés y principios de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo.

Artículo 38.- Contenido mínimo del Código de Ética y Comportamiento: Deberá contener al menos lo siguiente:

- a) Objeto y ámbito de Aplicación. - Define la finalidad por el que se crea y describe a qué personas o grupo de personas es aplicable.
- b) Principios y valores éticos aplicables a la entidad.
- c) Deberes y prohibiciones de las personas a las que les es aplicable, incluyendo la definición de requisitos para la consecución de los principios de lealtad, diligencia y reserva que guíen la actuación de los órganos de gobierno, de dirección, de control gerencia y jefaturas de áreas.

- d) Definición del compromiso de la entidad con la sociedad y los derechos de sus integrantes.
- e) Establecimiento del compromiso de la entidad en el cumplimiento de las leyes y normativa aplicable al sector financiero popular y solidario.
- f) Lineamientos éticos aplicables a la entidad para la captación de recursos económicos.
- g) Políticas que adopta la entidad a fin de evitar casos de corrupción y soborno.
- h) Establecimiento de reglas aplicables al personal para el uso de los bienes de la entidad y el uso de su imagen y marca.
- i) Definición de lineamientos para el uso y manejo de la información dentro y fuera de la entidad, con especial énfasis en la información personal y la sujeta a reserva o sigilo según lo establecido en la ley. Se considerarán prohibiciones para el uso o divulgación de la información para beneficio de terceros.
- j) Determinación de la forma de prevenir, detectar, manejar, evaluar y resolver los conflictos de interés que puedan presentarse en las relaciones entre Asamblea General de Socios, Consejos, Gerencia, personal, auditores, socios, o demás integrantes. Esta política deberá considerar las diferentes instancias de resolución y el proceso integral de administración de los conflictos de interés.
- k) Políticas referentes a la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo que contemplan la aplicación de reglas éticas y de conducta para evitar que la entidad sea utilizada voluntaria o involuntariamente como medio o instrumento para transformar, ocultar, invertir, administrar o intermediar recursos que puedan provenir de actividades ilícitas o, que siendo de origen lícito puedan utilizarse para el financiamiento de delitos incluyendo el terrorismo.

En apoyo a los procesos de gestión de posibles conflictos de interés, el Código de Ética y Comportamiento contemplará la obligación de solicitar a los órganos directivos, de control, gerente, jefes de áreas, auditoría interna y externa, el comunicar a la entidad sobre relaciones directas e indirectas que mantengan entre ellos, proveedores, socios o cualquier otro grupo de interés, vinculado a las actividades y decisiones que estén dentro de su ámbito de acción, en especial en procesos de contratación.

Artículo 39.- De las infracciones y sanciones: El Código de Ética y Comportamiento incluirá las infracciones y las sanciones a su incumplimiento las que serán gestionadas por la Comisión Especial de Resolución de Conflictos.

SECCIÓN V

DE LA COMISIÓN ESPECIAL DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Artículo 40.- Comisión Especial de Resolución de Conflictos: Se creará una Comisión Especial de Resolución de Conflictos para recibir, investigar, preparar el expediente y resolver todo lo relacionado con las denuncias, reclamos y demás conflictos, que se generen en contra de los órganos de gobierno, de dirección, de control, gerencia, empleados y los socios, así como los conflictos de gobernabilidad entre los órganos que conforman la estructura interna de las entidades.

Esta Comisión Especial será considerada como la primera instancia para receptor, investigar y resolver denuncias, reclamos y otros conflictos de las entidades, por lo cual, las personas que se consideren afectadas deberán presentar obligatoriamente sus denuncias o reclamos a la Comisión Especial de Resolución de Conflictos y agotar este mecanismo interno.

Si el conflicto no se soluciona al interno de la organización, pueden recurrir al uso de métodos alternativos de solución de controversias. Tanto la resolución interna como el acta de imposibilidad de acuerdo serán requisitos para la presentación de denuncias ante el Organismo de Control.

Las sanciones de exclusión que no se solucionaren vía mediación, serán susceptibles de apelación ante la Superintendencia, para lo cual, el plazo para apelar transcurrirá a partir de la fecha de suscripción del acta de falta de acuerdo de mediación.

Artículo 41.- Ámbito de la Comisión Especial de Resolución de Conflictos: La Comisión tendrá la obligación de dirigir un procedimiento relacionado con denuncias, reclamos y demás conflictos, respetando las garantías básicas del debido proceso para las partes involucradas; producto de lo cual, en el ámbito de sus atribuciones y responsabilidades, resolverá sobre la existencia o no de un derecho vulnerado con la aplicación del procedimiento para restituir lo denunciado o reclamado; o declarará la responsabilidad o no de las personas implicadas que puede incluir la imposición de la sanción correspondiente, en función de la normativa interna que las entidades desarrollen para el efecto.

El procedimiento de atención de denuncias, reclamos y otros conflictos será regulado en el reglamento interno, en el cual se incluirán las condiciones mínimas para su funcionamiento y

definirá los procedimientos apropiados que brinden a todas las personas la capacidad de presentar sus denuncias y reclamos resguardando la confidencialidad en caso de que el denunciante o reclamante así lo requiera; así como, establecerá el término de cinco días para la presentación de impugnaciones.

Artículo 42.- De la conformación: La Comisión Especial de Resolución de Conflictos estará integrada por tres miembros, conforme a lo previsto en el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

Artículo 43.- De las prohibiciones: No podrán conformar la Comisión Especial de Resolución de Conflictos:

- a) Los socios que se encontraren en proceso de exclusión.
- b) Los socios que mantengan vínculos contractuales con la entidad no inherentes a la calidad de socios.
- c) Los socios que se encontraren en mora por más de noventa días con la entidad.
- d) Los cónyuges, convivientes en unión de hecho o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad de los representantes, vocales de los Consejos, gerente y empleados de la entidad.
- e) Los que estuvieren incurso en otras prohibiciones estatutarias.
- f) Los miembros de la Asamblea General de Socios, miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, representantes legales, apoderados generales, auditores internos y externos de otras entidades del sector financiero popular y solidario.
- g) Quienes estuviesen en mora de sus obligaciones por más de sesenta días con cualquiera de las entidades del sistema financiero nacional.
- h) Quienes en el transcurso de los últimos cinco años hubiesen sido removidos por el Organismo de Control.
- i) Quienes en el transcurso de los últimos sesenta días tengan obligaciones en firme con el Servicio de Rentas Internas o con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- j) Quienes en el transcurso de los últimos cinco años hubiesen incurrido en castigo de sus obligaciones por parte de cualquier entidad financiera.
- k) Quienes estuviesen litigando en contra de la entidad.
- l) Quienes hubiesen sido condenados por delito, mientras penda la pena y hasta cinco años después de cumplida.
- m) Quienes por cualquier causa estén legalmente incapacitados.

Artículo 44.- De las resoluciones: Las resoluciones de la Comisión Especial de Resolución de Conflictos se adoptarán por mayoría simple.

Artículo 45.- De las impugnaciones: Las decisiones adoptadas por la Comisión Especial de Resolución de Conflictos serán apelables ante la Asamblea General de Socios. si luego de resuelta la apelación en la Asamblea General de Socios, persiste el conflicto, el denunciante o reclamante se obliga a acudir a un Centro de Mediación, como mecanismo alternativo de solución de conflictos.

Todas las instancias referidas en este artículo deberán ser agotadas obligatoriamente y justificadas de manera documentada, previo a la presentación de reclamos o denuncias ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

SECCIÓN VI

DEL PLAN ANUAL DE VIABILIDAD

Artículo 18.- El plan de viabilidad tendrá como objetivo principal proteger los recursos de los depositantes e incluirá un conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos que determinen la situación económica financiera de la entidad, así como el conjunto de acciones a implementar ante escenarios de inviabilidad.

Artículo 19.- Para la determinación del plan de viabilidad, la entidad analizará al menos el entorno económico, su posición de riesgos financieros y no financieros, plan estratégico, principales líneas de negocio, entre otros, para lo cual establecerá como mínimo las siguientes medidas:

- a) Adoptar medidas de capitalización
- b) Analizar y modificar su estrategia y estructura
- c) Negociar activos y pasivos
- d) Analizar posibles fusiones con otras entidades

Artículo 20.- El plan de viabilidad deberá ser revisado anualmente o ante eventos inesperados a fin de que éste cumpla con su objetivo principal.

5.2.3 Indicadores de Buen Gobierno

Indicadores de gobierno relativo a los socios

a) Número de socios en los últimos tres años

Tabla 5-3: Número de socios en los últimos tres años

INDICADOR	DIC-20	DIC-21	DIC-22
Número de socios	20	19	17

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

b) Clasificación de los socios por tiempo de permanencia

Tabla 5-4: Socios por tiempo de permanencia

TIEMPO DE PERMANENCIA	DIC-22
Menos de 1 año	0
De 1 a 3 años	0
De 3 a 5 años	0
Más de 5 años	17

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

c) Número de Socios nuevos incorporados en el año que se reporta.

Tabla 5-5: Socios nuevos incorporados en el año

SOCIOS NUEVOS	2022
Número de socios nuevos incorporados	0

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

d) Número de Socios que se retiraron en el año que se reporta

Tabla 5-6: Socios que se retiraron en el año

SOCIOS EXCLUIDOS O RETIRADOS	2022
Número de socios excluidos o retirados	2

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

Indicadores de gobierno relativo a la Asamblea General de Socios

a) **Tiempo promedio de permanencia de los representantes a la Asamblea General que se encuentran en funciones a la fecha de corte de la información presentada.**

De acuerdo con el reglamento interno de UPROCACH los representantes de la Asamblea General durarán en sus funciones 3 años con la posibilidad de volver a ser reelegidos.

b) **Número de Asambleas Generales realizadas durante el año incluyendo: fecha de realización, tipo (ordinaria, extraordinaria o informativa), número total de socios asistentes, número total de socios asistentes frente al número total de socios o representantes, número de socios que registraron su voto frente al total de socios o representantes.**

La Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH no se realizaron Asambleas Generales durante el año 2022.

c) **Promedio de gastos erogados para la ejecución de las Asambleas Generales por cada socio asistente.**

Tabla 5-7: Gastos generados en la Asamblea General

DETALLE	VALOR
Total de gastos	\$ 0,00

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

d) **Número total de los miembros de la Asamblea General que fueron elegidos, número de votos con los cuales fueron elegidos y clasificados por género.**

Tabla 5-8: Número total de los miembros de la Asamblea General

VOTOS POR GÉNERO	
GÉNERO	TOTAL DE VOTOS
Masculino	12
Femenino	5
TOTAL DE VOTOS	17

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

Indicadores de gobierno relativo a los Consejos de Administración y Vigilancia

a) Gobierno relativo a los Consejos de Administración

Tabla 5-9: Consejo de Administración

DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN	
a) Tiempo promedio de permanencia de los miembros de los Consejos que se encuentran en funciones a la fecha corte presentada.	3 años
b) Número de sesiones durante el año y Número de asistentes a cada sesión.	0
	0/5
c) Número de desviaciones observadas en la aplicación del apartado de valores y principios de éticos y conductuales.	0
d) Promedio de gastos de las sesiones de los Consejos: monto del gasto efectuado frente al número de sesiones realizadas.	\$0,00
e) Monto de inversión en cursos de capacitación a los vocales de cada consejo frente al número total de vocales.	\$0,00
f) Monto de inversión en cursos de capacitación a los vocales de cada Consejo frente al total de gastos operativos de la Unión.	\$0,00

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

b) Gobierno relativo a los Consejos de Vigilancia

Tabla 5-10: Consejo de Vigilancia

DE LOS CONSEJOS DE VIGILANCIA	
a) Tiempo promedio de permanencia de los miembros de los Consejos que se encuentran en funciones a la fecha corte presentada.	3 años
b) Número de sesiones durante el año y Número de asistentes a cada sesión.	0
	0/3
c) Número de desviaciones observadas en la aplicación del apartado de valores y principios de éticos y conductuales	0
d) Promedio de gastos de las sesiones de los Consejos: monto del gasto efectuado frente al número de sesiones realizadas.	\$0,00
e) Monto de inversión en cursos de capacitación a los vocales de cada consejo frente al número total de vocales.	\$0,00
f) Monto de inversión en cursos de capacitación a los vocales de cada Consejo frente al total de gastos operativos de la Unión.	\$0,00

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

Indicadores de gobierno relativo a la Gerencia y Responsable de Área

a) Tiempo de servicio en la entidad, entendiéndose como tal al tiempo total que el empleado ha prestado sus servicios, independientemente de los cargos que ha ocupado en la misma.

Tabla 5-11: Tiempo de servicio del personal

CARGO	GÉNERO	TIEMPO DE SERVICIO	TIEMPO DE PERMANENCIA EN LAS FUNCIONES ASIGNADAS
Gerente General	Masculino	3 años	3 años
Unidad Administrativa Financiera	Masculino	5 años	3 años
Unidad de Fortalecimiento	Femenino	3 años	3 años
Unidad de Gestión y Capacitación	Femenino	4 años	4 años
Unidad de Comunicación y Organización	Femenino	1 año	1 año

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

Indicadores de gobierno relativo a los empleados

a) Número de empleados de la Unión en los últimos 3 años

Tabla 5-12: Número de empleados

FECHA	GÉNERO		TOTAL DE COLABORADORES
	MASCULINO	FEMENINO	
dic-20	1	3	4
dic-21	1	3	4
dic-22	1	3	4

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

b) Número de empleados por tiempo de permanencia en los últimos 3 años

Tabla 5-13: Número de empleados por tiempo de permanencia

TIEMPO DE PERMANENCIA	DIC-22
Menos de 1 año	0
De 1 a 3 años	3
De 3 a 5 años	1
Más de 5 años	0

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

c) Número de empleados de la Unión clasificados por nivel de educación

Tabla 5-14: Número de empleados por nivel de educación

NIVEL DE EDUCACIÓN	TOTAL DE COLABORADORES
Primaria	0
Secundaria	0
Superior	3
Cuarto Nivel	1

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

d) Número de empleados de la Unión que han salido durante los últimos 3 años

Tabla 5-15: Número de empleados retirados durante los últimos tres años

FECHA	GÉNERO		TOTAL DE COLABORADORES
	MASCULINO	FEMENINO	
dic-20	0	1	1
dic-21	1	1	2
dic-22	0	0	0

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

e) Clasificación del personal por rangos de salarios

Tabla 5-16: Personal por rangos de salarios

RANGO DE REMUNERACIÓN	2022
Hasta \$450	1
De \$450 hasta \$600	2
Más de \$600	1

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

f) Número de programas de capacitación emprendidos por la Unión en el año para sus empleados

Tabla 5-17: Programas de capacitación

CAPACITACIÓN	2022
Número de programas de capacitación	0
Número de asistentes a la capacitación	0
Valor de la inversión en capacitación	\$0,00

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

g) Indicadores de gobierno relativo a los reclamos presentados por los usuarios de servicios financieros ante la entidad y superintendencia

Tabla 5-18: Reclamos presentados por los usuarios

RECLAMOS	2022
Relación entre el número de casos resueltos frente al número de casos presentados.	No se presentan reclamos
Relación entre el número de casos presentados ante la SEPS frente al número de casos presentados ante la Unión.	No se presentan reclamos

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

5.2.4 Matriz FODA

Tabla 5-19: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de trabajo. 2. Personal comprometido. 3. Buena relación con las cooperativas socias. 4. Cooperativas socias pertenecientes a los 5 segmentos. 5. Apoyo de los órganos de gobierno en la gestión. 6. Experiencia del personal en el cargo actual. 7. Baja rotación en el personal. 8. Servicio de capacitación y asesoramiento para cooperativas de ahorro y crédito. 9. Alianzas estratégicas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de capacitación al personal y a los vocales de cada Consejo. 2. Desafiliación de Cooperativas socias. 3. Escasa normativa para la gestión de procesos. 4. Bajo reconocimiento social. 5. Ausencia de reuniones periódicas por parte de la Asamblea General de Socios, Consejo Administrativo y Consejo de Vigilancia. 6. Falta de control interno. 7. Poco incentivo en el personal en alcanzar un cuarto nivel de educación. 8. Inexistencia del reglamento de buen gobierno e indicadores de buen gobierno.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenios interinstitucionales con entidades públicas, privadas y de la economía popular y solidaria. 2. Segmentar su mercado potencial al ofrecer sus servicios a otras cooperativas del sector. 3. Participar activamente en espacios sociales que promueva su reconocimiento y visibilidad como Unión. 4. Incorporar nuevas metodologías de capacitación el cual respondan a las demandas y necesidades de sus socias y clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cierre de Cooperativas socias por procesos de liquidación. 2. Políticas públicas que no aportan al fortalecimiento del sector de la economía popular y solidario. 3. Competencia de otras uniones que ofrecen servicios similares y con mayor cobertura. 4. La pérdida de credibilidad por parte de sus clientes o socias debido a posibles incumplimientos. 5. Desactualización o insuficiencia de conocimientos, habilidades o herramientas para responder ante las demandas y necesidades de sus socias.

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

5.2.5 Matriz DAFO

Tabla 5-20: Matriz de estrategias

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de trabajo. 2. Personal comprometido. 3. Buena relación con las cooperativas socias. 4. Cooperativas socias pertenecientes a los 5 segmentos. 5. Apoyo de los órganos de gobierno en la gestión. 6. Experiencia del personal en el cargo actual. 7. Baja rotación en el personal. 8. Servicio de capacitación y asesoramiento para cooperativas de ahorro y crédito. 9. Alianzas estratégicas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de capacitación al personal y a los vocales de cada Consejo. 2. Desafiliación de Cooperativas socias. 3. Escasa normativa para la gestión de procesos. 4. Bajo reconocimiento social. 5. Ausencia de reuniones periódicas por parte de la Asamblea General de Socios, Consejo Administrativo y Consejo de Vigilancia. 6. Falta de control interno. 7. Poco incentivo en el personal en alcanzar un cuarto nivel de educación. 8. Inexistencia del reglamento de buen gobierno e indicadores de buen gobierno.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenios interinstitucionales con entidades públicas, privadas y de la economía popular y solidaria. 2. Segmentar su mercado potencial al ofrecer sus servicios a otras cooperativas del sector. 3. Participar activamente en espacios sociales que promueva su reconocimiento y visibilidad como Unión. 4. Incorporar nuevas metodologías de capacitación el cual respondan a las demandas y necesidades de sus socias y clientes. 5. Constitución de nuevas Cooperativa de Ahorro y Crédito en el Mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar nuevas metodologías en los servicios de capacitación y asesoría con la finalidad de responder a las necesidades de nuestras socias y clientes (F8, O4) 2. Fomentar el uso de las alianzas estratégicas que mantiene UPROCACH con las diferentes instituciones para participar de manera conjunta en diversos eventos académicos, científicos, tecnológicos con la finalidad de potenciar su reconocimiento en la provincia. (F9, O3) <p>Ofertar en el mercado los servicios de economía escala (Sistema de providencia Judiciales, Asistencia Técnica y Catálogo de suministros de oficina) que ofrece UPROCACH con la finalidad de atraer nuevos clientes y segmentar el mercado (F2, O2, O5)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al personal y a los vocales de cada Consejo a través de los distintos convenios que mantiene UPROCACH con instituciones del sector para una mejora continua de los procesos. (D1, O1) 2. Realizar un plan de marketing digital con la finalidad de aumentar el nivel de posicionamiento con las cooperativas de sector (D4, O2) 3. Ofertar los productos y servicios a las cooperativas nuevas y del sector mediante visitas técnicas periódicas. (D2, O5)
AMENAZAS	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cierre de Cooperativas socias por procesos de liquidación 2. Políticas públicas que no aportan al fortalecimiento del sector de la economía popular y solidario 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar un servicio de calidad mediante la implementación de proceso de mejora continua que permita usar eficiente y eficazmente los 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar reuniones trimestrales que involucren a la Asamblea General de Socios, Consejos y Gerencia de UPROCACH (D5, O3) 2. Establecer un reglamento e indicadores que permitan medir el

<p>3. Competencia de otras uniones que ofrecen servicios similares y con mayor cobertura.</p> <p>4. La pérdida de credibilidad por parte de sus clientes o socias debido a posibles incumplimientos.</p> <p>5. Desactualización o insuficiencia de conocimientos, habilidades o herramientas para responder ante las demandas y necesidades de sus socias.</p>	<p>recursos logrando mejorar el reconocimiento social (F2, A4)</p> <p>2. Diseñar nuevos programas de capacitación que vayan de acorde a las necesidades y demandas del mercado con el objetivo de atraer nuevos clientes y generar mayor rentabilidad para la organización (F2; A3)</p>	<p>buen gobierno con el fin de cumplir con la normativa vigente que establece la SEPS y mejorar la confianza de stakeholders internos y externos (D8, A2)</p> <p>3. Realizar controles internos periódicos a los productos, servicios y procesos que brinda y realiza UPROCACH con la finalidad de cumplir con metas establecidas (D3, D8, A1)</p>
--	---	--

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

5.2.6 *Planteamiento de estrategias*

A partir del análisis de la matriz FODA se definieron las siguientes estrategias a realizarse en la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH, con el propósito de generar valor en los productos y servicios que brinda a sus socias y no socias logrando así fidelizar a los socios, alcanzar metas y objetivos, mejorar los procesos internos, aumentar la competitividad, confianza y la toma decisiones estratégicas que garanticen su sostenibilidad a largo plazo.

Las estrategias se presentan a continuación:

- a) Implementar nuevas metodologías en los servicios de capacitación y asesoría con la finalidad de responder a las necesidades de nuestras socias y clientes.
- b) Fomentar el uso de las alianzas estratégicas que mantiene UPROCACH con las diferentes instituciones para participar de manera conjunta en diversos eventos académicos, científicos, tecnológicos con la finalidad de potenciar su reconocimiento en la provincia.
- c) Capacitar al personal y a los vocales de cada Consejo a través de los distintos convenios que mantiene UPROCACH con instituciones del sector para una mejora continua de los procesos.
- d) Realizar un plan de marketing digital con la finalidad de aumentar el nivel de posicionamiento con las cooperativas del sector.
- e) Ofertar los productos y servicios a las cooperativas nuevas y del sector mediante visitas técnicas periódicas.
- f) Entregar un servicio de calidad mediante la implementación de procesos de mejora continua.
- g) Realizar reuniones trimestrales que involucren a la Asamblea General de Socios, Consejos y Gerencia de UPROCACH.

- h) Establecer un reglamento e indicadores que permitan medir el buen gobierno con el fin de cumplir con la normativa vigente que establece la SEPS y mejorar la confianza de stakeholders internos y externos.
- i) Realizar controles internos periódicos a los productos, servicios y procesos que brinda y realiza UPROCACH con la finalidad de cumplir con metas establecidas.
- j) Diseñar nuevos programas de capacitación que vayan de acorde a las necesidades y demandas del mercado con el objetivo de atraer nuevos clientes y generar mayor rentabilidad para la organización.
- k) Ofertar en el mercado los servicios de economía escala (Sistema de providencia Judiciales, Asistencia Técnica y Catálogo de suministros de oficina) que ofrece UPROCACH con la finalidad de atraer nuevos clientes y segmentar el mercado.

5.2.7 Alineamiento estratégico

Tabla 5-21: Alineamiento estratégico

UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE CHIMBORAZO – UPROCACH				
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO				
N°	ESTRATEGIAS	UNIDAD RESPONSABLE	ÁMBITO GEOGRÁFICO	INDICADORES DE GESTIÓN
E1	Implementar nuevas metodologías en los servicios de capacitación y asesoría con la finalidad de responder a las necesidades de nuestras socias y clientes.	Gerente General y Unidad de Gestión y Capacitación	UPROCACH	% de satisfacción del servicio
E2	Fomentar el uso de las alianzas estratégicas que mantiene UPROCACH con las diferentes instituciones para participar de manera conjunta en diversos eventos académicos, científicos, tecnológicos con la finalidad de potenciar su reconocimiento en la provincia.	Gerente General de UPROCACH y Unidad de Fortalecimiento	UPROCACH	Número de informes de eventos realizados
E3	Capacitar al personal y a los vocales de cada Consejo a través de los distintos convenios que mantiene UPROCACH con instituciones del sector para una mejora continua de los procesos.	Gerente General de UPROCACH	UPROCACH	Número de funcionarios capacitados
E4	Realizar un plan de marketing digital con la finalidad de aumentar el nivel de posicionamiento con las cooperativas del sector.	Gerente General de UPROCACH	UPROCACH	Informes mensuales de métricas de redes sociales
E5	Ofertar los productos y servicios a las cooperativas nuevas y del sector mediante visitas técnicas periódicas.	Gerente General de UPROCACH y Unidad de Fortalecimiento	UPROCACH	Informes de visitas técnicas
E6	Entregar un servicio de calidad mediante la implementación de proceso de mejora continua.	Unidad de Gestión y Capacitación	UPROCACH	% de satisfacción del servicio

E7	Realizar reuniones trimestrales que involucren a la Asamblea General de Socios, Consejos y Gerencia de UPROCACH.	Gerente General y Unidad de Comunicación Organizacional	UPROCACH	Número de reuniones realizadas
E8	Establecer un reglamento e indicadores que permitan medir el buen gobierno con el fin de cumplir con la normativa vigente que establece la SEPS y mejorar la confianza de stakeholders internos y externos.	Gerente General de UPROCACH	UPROCACH	Un Reglamento de Buen Gobierno, Indicadores de Buen Gobierno
E9	Realizar controles internos periódicos a los productos, servicios y procesos que brinda y realiza UPROCACH con la finalidad de cumplir con metas establecidas.	Consejo de Vigilancia	UPROCACH	Número de informes de control interno
E10	Diseñar nuevos programas de capacitación que vayan de acorde a las necesidades y demandas del mercado con el objetivo de atraer nuevos clientes y generar mayor rentabilidad para la organización.	Unidad de Gestión y Capacitación	UPROCACH	Programa de capacitación realizados / Programas de capacitación planificados
E11	Ofertar en el mercado los servicios de economía escala (Sistema de providencia Judiciales, Asistencia Técnica y Catálogo de suministros de oficina) que ofrece UPROCACH con la finalidad de atraer nuevos clientes y segmentar el mercado.	Gerente General de UPROCACH y Unidad de Fortalecimiento	UPROCACH	Nuevos clientes/ Total de clientes actuales

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

5.2.8 Presupuesto estimado para el desarrollo de las estrategias

Tabla 5-22: Presupuesto

UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE CHIMBORAZO - UPROCACH		
PRESUPUESTO ESTIMADO		
N°	ESTRATEGIAS	INVERSIÓN
E1	Implementar nuevas metodologías en los servicios de capacitación y asesoría con la finalidad de responder a las necesidades de nuestras socias y clientes.	\$ -
E2	Fomentar el uso de las alianzas estratégicas que mantiene UPROCACH con las diferentes instituciones para participar de manera conjunta en diversos eventos académicos, científicos, tecnológicos con la finalidad de potenciar su reconocimiento en la provincia.	\$ -
E3	Capacitar al personal y a los vocales de cada Consejo a través de los distintos convenios que mantiene UPROCACH con instituciones del sector para una mejora continua de los procesos.	\$ -
E4	Realizar un plan de marketing y comunicación con la finalidad de aumentar su nivel de posicionamiento con las cooperativas del sector.	\$ -
E5	Ofertar los productos y servicios a las cooperativas nuevas y del sector mediante visitas técnicas periódicas.	\$ 70,00
E6	Entregar un servicio de calidad mediante la implementación de procesos de mejora continua.	\$ -
E7	Realizar reuniones trimestrales que involucren a la Asamblea General de Socios, Consejos y Gerencia de UPROCACH.	\$ 90,00

E8	Establecer un reglamento e indicadores que permitan medir el buen gobierno con el fin de cumplir con la normativa vigente que establece la SEPS y mejorar la confianza de stakeholders internos y externos.	\$ -
E9	Realizar controles internos periódicos a los productos, servicios y procesos que brinda y realiza UPROCACH con la finalidad de cumplir con metas establecidas.	\$ 40,00
E10	Diseñar nuevos programas de capacitación que vayan de acorde a las necesidades y demandas del mercado con el objetivo de atraer nuevos clientes y generar mayor rentabilidad para la organización.	\$ -
E11	Ofertar a las cooperativas del sector los servicios de economía escala (Sistema de providencia Judiciales, Asistencia Técnica y Catálogo de suministros de oficina) que ofrece UPROCACH con la finalidad de atraer nuevos clientes y segmentar el mercado.	\$ 50,00
TOTAL		\$ 250,00

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

5.2.9 Cronograma de ejecución de estrategias

Tabla 5-23: Cronograma de ejecución de estrategias

N°	ESTRATEGIAS	AÑOS		
		1	2	3
E1	Implementar nuevas metodologías en los servicios de capacitación y asesoría con la finalidad de responder a las necesidades de nuestras socias y clientes.	X		X
E2	Fomentar el uso de las alianzas estratégicas que mantiene UPROCACH con las diferentes instituciones para participar de manera conjunta en diversos eventos académicos, científicos, tecnológicos con la finalidad de potenciar su reconocimiento en la provincia.	X	X	X
E3	Capacitar al personal y a los vocales de cada Consejo a través de los distintos convenios que mantiene UPROCACH con instituciones del sector para una mejora continua de los procesos.	X	X	X
E4	Realizar un plan de marketing digital con la finalidad de aumentar el nivel de posicionamiento con las cooperativas del sector.	X		X
E5	Ofertar los productos y servicios a las cooperativas nuevas y del sector mediante visitas técnicas periódicas.	X	X	X
E6	Entregar un servicio de calidad mediante la implementación de proceso de mejora continua.	X	X	X
E7	Realizar reuniones trimestrales que involucren a la Asamblea General de Socios, Consejos y Gerencia de UPROCACH.	X	X	X
E8	Establecer un reglamento e indicadores que permitan medir el buen gobierno con el fin de cumplir con la normativa vigente que establece la SEPS y mejorar la confianza de stakeholders internos y externos.	X	X	X
E9	Realizar controles internos periódicos a los productos, servicios y procesos que brinda UPROCACH con la finalidad de cumplir con metas establecidas.	X	X	X
E10	Diseñar nuevos programas de capacitación que vayan de acorde a las necesidades y demandas del mercado con el objetivo de atraer nuevos clientes y generar mayor rentabilidad para la organización.	X		X
E11	Ofertar en el mercado los servicios de economía escala (Sistema de providencia Judiciales, Asistencia Técnica y Catálogo de suministros de oficina) que ofrece UPROCACH con la finalidad de atraer nuevos clientes y segmentar el mercado.	X	X	X

Fuente: UPROCACH, 2023.

Realizado por: Tandazo, G. 2023.

CONCLUSIONES

La fundamentación teórica sobre el Gobierno Corporativo permitió comprender la importancia y los beneficios que otorga el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo para la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH la cual es necesaria para una correcta administración, dirección, supervisión y control de la organización, logrando mejorar su desempeño, a través de la generación de valor como es la fidelización de las cooperativas socias y no socias, posicionamiento, confianza, transparencia y eficiencia en la calidad del producto y servicio que brinda siendo indispensable para su sostenibilidad en el mercado.

La aplicación de herramientas e instrumentos de investigación permitió recopilar información relevante de la organización logrando identificar debilidades y amenazas que presenta la misma que fueron necesarias para el diseño del modelo de Gobierno Corporativo y la generación de estrategias que permitan generar valor en los productos y servicios que brinda a las cooperativas socias y no socias.

Se diseñó el modelo de Gobierno Corporativo en base a las necesidades identificadas durante el diagnóstico inicial efectuado a la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo-UPROCACH, lo que permitió elaborar un reglamento, indicadores de buen gobierno, el desarrollo de la matriz FODA identificando factores internos y externos necesarios para establecer estrategias que contribuyan en la generación de valor y crecimiento de la organización.

RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar indicadores de buen gobierno de manera anual con el propósito de medir el desempeño, realizar seguimiento y monitoreo a las actividades que realice UPROCACH, con el propósito de identificar áreas de mejora, evaluar los resultados obtenidos, y a través de la información proporcionada tomar decisiones acertadas lo cual permitirá fortalecer la administración, el control y dar cumplimiento de la normativa.

Es necesario que la organización tome en cuenta los resultados obtenidos a través la aplicación de los instrumentos de investigación debido a que la población estudiada manifestó la necesidad de diseñar un modelo de Gobierno Corporativo, de la misma manera se recomienda al Gerente General de UPROCACH, gestione cada una de las estrategias antes planteadas, las mismas que contribuirá al mejoramiento de los productos, servicios y procesos de la organización.

El gerente de UPROCACH, debe considerar la aplicación del modelo de Gobierno Corporativo, ya que tiene como finalidad, generar valor en los productos y servicios que brinda a las cooperativas socias y no socias, la cual beneficiará de manera positiva en la administración, dirección y control de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, G. (2018). Gobierno Corporativo y poder desde la perspectiva de la teoría de agencia. *Scielo*(11), 41-54. Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-37382018000200041
- Alianza Cooperativa Internacional. (2018). *Identidad cooperativa: Nuestros principios y valores*. Recuperado de: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional#:~:text=Las%20cooperativas%20se%20basan%20en,y%20respeto%20ha%20los%20dem%C3%A1s>.
- Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Recuperado de: https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf
- Argente, E. (2012). *El Gobierno Corporativo en empresas hispano marroquíes*. (Tesis Doctoral, Universidad de Granada). Recuperado de: <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/21765/20948670.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias, F. (2019). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Arispe, C., Yangali, J., & Guerrero, M. (2020). *La investigación científica: una aproximación para los estudios de posgrado*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/171469?page=73>
- Arteaga, G. (2020). *Enfoque cuantitativo: métodos, fortalezas y debilidades*. Recuperado de: <https://www.testsiteforme.com/enfoque-cuantitativo/>
- Astorga, C., Beas, P., Carmona, J., & Hoffa, A. (2003). *Gobierno Corporativo como instrumento de creación valor*. (Tesis de Pregrado, Universidad de Chile). Recuperado de: https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108222/astorga_c.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Ayala, M. (2020). *Diseño transversal: características, ventaja, tipos, ejemplos*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/disenio-transversal/>
- Baca, K., Cachuan, Y., & Cruz, J. (2016). *La comunicación efectiva del Gobierno Corporativo y su rol como generador de valor en la empresa: un estudio para Aeropuertos Andinos del Perú S.A años 2011-2015*. (Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622225/Bacaq_K.pdf?sequence=5&isAllowed=y

- Banco de Desarrollo de América Latina. (2012). *Gobierno Corporativo en América Latina Importancia para las empresas de propiedad estatal*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/daf/ca/secondmeetinglatinamericasoenetworkcafwhitepaperspanish.pdf>
- Carabaño, T. (2022). *¿Qué es el Gobierno Corporativo y cuál es su importancia?* Recuperado de: <https://habilidadesdirectivas.espae.edu.ec/que-es-gobierno-corporativo-cual-es-importancia/>
- Castillo, B. (2020). *6 tipos de métodos de investigación*. Recuperado de: <https://guiauniversitaria.mx/6-tipos-de-metodos-de-investigacion/>
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (2020). *Código Orgánico Monetario y Financiero* Recuperado de: <https://www.uafe.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/04/A2-CODIGO-ORGANICO-MONETARIO-Y-FINANCIERO-LIBRO-I.pdf>
- Corporación Andina de Fomento. (2010). *Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber*. Recuperado de: https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/842/GC_todoEmpresario.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Flores, R., & Cervantes, M. (2019). *Evaluación del desempeño del Gobierno Corporativo*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/124949?page=61>
- Fresno, C. (2019). *Metodología de la investigación: Así de fácil*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/98278>
- García, E. (2016). *¿Cómo generar valor en las empresas?* Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/173385>
- Garzón, M. (2020). El concepto de Gobierno Corporativo. *Visión de Futuro*, 25(2), 154-177. doi:<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.02R.005.es>
- Guillermo, C., & Chumbi, L. (2016). *Diagnóstico del Gobierno Corporativo y propuesta para su mejoramiento en la ilustre Municipalidad del cantón Paute*. (Tesis de Pregrado, Universidad del azuay). Recuperado de: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6353/1/12521.pdf>
- Haro, A. (2021). Estructura de Gobierno Corporativo: un aplicativo para la transparencia y mejora empresarial en Ecuador. *Dialnet*, 3(2), 111-121. Recuperado de: http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2708-04122021000200111&lang=es
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- ISOTools. (2018). *La importancia del Gobierno Corporativo para la generación de valor*. Recuperado de: <https://www.isotools.us/2018/09/17/importancia-gobierno-corporativo-generacion-valor/>
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. (2022). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS)*. Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Ley-Organica-de-Economia-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Mometolo, A. (2017). *La Planificación Estratégica, una herramienta para el éxito*. Recuperado de: <https://www.emprendices.co/la-planificacion-estrategica-una-herramienta-exito/>
- Ortiz, E. (2023). *Gobierno Corporativo para Empresas Públicas*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.ec/columnistas/gobierno-corporativo-empresas-publicas-n28870>
- Parra, J. (2009). *Gobierno Corporativo*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/30229?page=5>
- Portalanza, A. (2013). Gobierno Corporativo una aproximación teórica. *Revista Saber, ciencia y libertad*, 8(1), 117-124. Recuperado de: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5109386.pdf
- Quishpi, J. (2022). *Modelo de gestión administrativo y financiero en almacenes Megahogar, ubicado en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/16574/1/22T0831.pdf>
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/189293?page=16>
- Santos, D. (2023). *Qué es una estrategia y cómo crearla*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia>
- Superintendencia de Economía popular y Solidaria. (2021). *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*. Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2022). *Norma de control para el cumplimiento de las actividades y objetivos de los organismos de integración representativa constituidos por entidades del sector financiero popular y solidario*. Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2022-0302.pdf>
- Tixi, N. (2022). *Modelo de Gestión Administrativo -Financiero para la microempresa "El sol tu farmacia vital" del cantón Quito, provincia de Pichincha, período 2022 - 2026*. (Tesis de

- Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/18747/1/22T0990.pdf>
- Universidad de Lima. (s.f.). *Importancia del buen Gobierno Corporativo*. Recuperado de:
<https://www.ulima.edu.pe/cegc/importancia-del-buen-gobierno-corporativo>
- Universidad Santander. (2021). *Investigación cualitativa y cuantitativa: características, ventajas y limitaciones*. Recuperado de: <https://www.becas-santander.com/es/blog/cualitativa-y-cuantitativa.html>
- UPROCACH. (s.f.). *Sómos*. Recuperado de: <https://uprocach.net/about-us/>
- Urriza, M., Manzanal, M., Acuña, A., & Subota, L. (2017). Gobernabilidad y Gobierno Corporativo: Análisis y medición de su eficacia en organizaciones. *Revista Adenag*, 7, 28-39. Recuperado de:
<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/4560/Gobernabilidad%20y%20gobierno%20corporativo%20an%c3%a1lisis%20y%20medici%c3%b3n%20de%20su%20eficacia%20en%20organizaciones.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Valle, B. (2020). *Desarrollo de una planificación estratégica para la compañía de taxis las playas de Santo Domingo S.A. TRANSPLAYA., periodo 2020-2025*. Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Recuperado de
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14326/1/22T0567.pdf>
- Westreicher, G. (2020). *Encuesta*. Recuperado de
<https://economipedia.com/definiciones/encuesta.html>



ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UPROCACH



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UPROCACH

Objetivo: Diseñar un modelo de Gobierno Corporativo para la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH, con la finalidad de generar valor a los productos y servicios.

Confidencialidad: Los datos que se recopilen son confidenciales y serán utilizados únicamente para fines académicos.

Marque con una X de acuerdo con su criterio

1. ¿Conoce usted acerca del Gobierno Corporativo?

Sí

No

Opinión: _____

2. ¿La Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH cuenta con un Gobierno Corporativo?

Sí

No

En caso de haber respondido SÍ a la pregunta anterior. Responda la pregunta a continuación caso contrario continúe a la siguiente pregunta

3. ¿Seleccione quiénes conforman el Gobierno Corporativo de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH?

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| Asamblea General de Socios | <input type="checkbox"/> |
| Consejo de Administrativa | <input type="checkbox"/> |
| Consejo de vigilancia | <input type="checkbox"/> |
| Gerente | <input type="checkbox"/> |
| Administrativo- empleados | <input type="checkbox"/> |
| Todos los anteriores | <input type="checkbox"/> |

4. Desde su perspectiva, ¿Cree que el Gobierno Corporativo es importante para una eficaz gobernanza que contribuya al rendimiento y productividad de UPROCACH mediante la toma de decisiones controlada y transparente?

Sí No

¿Por qué? _____

5. ¿Cree usted que la ausencia de un modelo de Gobierno Corporativo limita la capacidad de la organización para generar valor a través de los productos y servicios que ofrece la UPROCACH?

Sí No

¿Por qué? _____

6. ¿Considera usted que el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo ayudará a UPROCACH en la administración, control e interacción con sus socios y las demás partes interesadas?

Sí No

¿Por qué? _____

7. ¿Cree que el desarrollo de un modelo de Gobierno Corporativo para UPROCACH permita mejorar las condiciones de las cooperativas socias y no socias de la organización fortaleciendo su confianza?

Sí

No

¿Por qué? _____

8 ¿Considera usted que al disponer de un modelo de Gobierno Corporativo contribuirá a transparentar la información tanto interna como externa de UPROCACH motivando la generación de valor y buenas prácticas?

Sí

No

¿Por qué? _____

9. ¿Considera que el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo que genere valor motivará a las demás cooperativas de ahorro y crédito del sector, a formar parte de UPROCACH?

Sí

No

¿Por qué? _____

10. ¿Considera usted necesario que UPROCACH disponga de un modelo de Gobierno Corporativo que contribuya al mejoramiento continuo de los procesos en la organización?

Sí

No

¿Por qué? _____

11. Desde su perspectiva, ¿Cree que el Gobierno Corporativo es importante para la viabilidad y sostenibilidad de la UPROCACH?

Sí

No

¿Por qué? _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

ANEXO B: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE UPROCACH



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS



ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE UPROCACH

Objetivo: Diseñar un modelo de Gobierno Corporativo para la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH, con la finalidad de generar valor a los productos y servicios.

Confidencialidad: Los datos que se recopilen son confidenciales y serán utilizados únicamente para fines académicos.

PREGUNTAS

1. ¿Conoce usted acerca del Gobierno Corporativo?

2. ¿La Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo-UPROCACH cuenta con un modelo de Gobierno Corporativo?

3. ¿Considera usted que el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo puede mejorar la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones?

4. ¿Qué mecanismos implementa la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo-UPROCACH para generar valor en los productos y servicios que brinda a las cooperativas socias y no socias?

5. ¿Considera usted, que el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo para la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo-UPROCACH ayudará en la generación de valor en los productos y servicios que brinda?

6. ¿Cree usted que el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo permitirá aumentar la confianza por parte de las cooperativas socias, no socias y otros grupos de interés?

7. ¿Considera que el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo que genere valor motivará a las demás cooperativas de ahorro y crédito del sector, a formar parte de la UPROCACH?

8. Desde su perspectiva, ¿Cree que el Gobierno Corporativo es importante para una eficaz gobernanza que contribuya al rendimiento y productividad de UPROCACH mediante la toma de decisiones controlada y transparente?

9. ¿Considera usted que el diseño de un modelo corporativo ayudará a la UPROCACH en la administración, control e interacción con sus socios y las demás partes interesadas?

10. ¿Considera necesario el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo para la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo-UPROCACH?

11. ¿Cree que el Gobierno Corporativo es importante para la viabilidad y sostenibilidad de la UPROCACH?



epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 27 / 11 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: GENESIS ANTONELLA TANDAZO VÉLEZ
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: LICENCIADA EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



1957-DBRA-UPT-2023