



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

TESIS

**EL GOBIERNO CORPORATIVO Y EL RENDIMIENTO
EMPRESARIAL, MODELO PARA LAS COOPERATIVAS DE
AHORRO Y CRÉDITO EN EL ECUADOR**

AUTOR: WASHINGTON ANÍBAL ALTAMIRANO SALAZAR

DIRECTOR: EDUARDO RUBEN SCARANO

CODIRECTOR: JUAN MANUEL SALVATIERRA

Presentada en noviembre de 2018

AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi esposa y a mis hijos, por su comprensión, paciencia, amor y sobre todo por su apoyo incondicional en todo el proceso para cumplir con este objetivo.

Agradezco a la Universidad Nacional de la Plata por los conocimientos adquiridos en las aulas, a todos los colegas y amigos que de una u otra manera apoyaron en la elaboración de la tesis y en especial al Dr. Eduardo Scarano y al Mg. Juan Manuel Salvatierra, por su valioso aporte en la dirección y codirección de la misma, al compartir sus conocimientos y amplia experiencia.

ÍNDICE

RESUMEN	X
INTRODUCCIÓN.....	XII
CAPÍTULO I.- EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1.- Objetivos	3
1.2.- Hipótesis.....	4
1.3.- Aporte	6
CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO	8
2.1.- Teorías de soporte	8
2.1.1.- Teoría de la agencia	8
2.1.2.- Teoría de los <i>stakeholders</i>	9
2.2.- Gobierno corporativo.....	12
2.2.1.- Principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	17
2.2.2.- Lineamientos del código latinoamericano de gobierno corporativo del Banco de Desarrollo de América Latina y CAF.	19
2.2.3.- Management cooperativo, gobernabilidad, ética y liderazgo en las cooperativas, Alianza Cooperativa Internacional (ACI).....	22
2.3.- Rendimiento empresarial	25
2.3.1.- Crecimiento	25
2.3.2.- Alertas de riesgo.....	26
2.3.3.- Rentabilidad	28
2.4.- La relación del gobierno corporativo con el rendimiento empresarial	29

CAPÍTULO III.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.1.- Método de investigación	34
3.2.- Sector donde se realizará la investigación.....	36
3.3.- Muestra	41
3.3.- Procedimiento y análisis de datos	42
CAPÍTULO IV.- IDENTIFICACIÓN DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i> Y CONFLICTOS DE INTERÉS EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL ECUADOR.	47
4.1.- Identificación de los <i>stakeholders</i>	48
4.2.- Tipo de <i>stakeholder</i>	49
4.3.- Importancia atribuida por la organización al <i>stakeholder</i>	50
4.4.- Objetivos de la organización respecto al <i>stakeholder</i>	51
4.5.- Objetivos del <i>stakeholder</i> respecto a la organización	52
4.6.- Tipos de responsabilidad de la organización por el <i>stakeholder</i>	53
4.7.- Dependencia de la organización respecto al <i>stakeholder</i>	54
4.8.- Aplicación del modelo de Mitchell, Agle y Wood	57
4.8.1.- Poder	57
4.8.2.- Legitimidad	59
4.8.3.- Urgencia	60
4.9.- Identificación de los <i>stakeholders</i> (Matriz de Consolidación)	61
4.10.- Clasificación gráfica de los <i>stakeholders</i>	63
CAPÍTULO V.- ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE TRES MODELOS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y ESTABLECIMIENTO DE LA PROPUESTA DEL MODELO FINAL.....	66
5.1.- Principios de la OCDE como instrumento de medición de gobierno corporativo...66	
5.2.- Lineamientos del código latinoamericano de gobierno corporativo del Banco de Desarrollo de América Latina BID-CAF.....	75

5.3.- Declaración de la identidad cooperativa, principios y valores de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).....	81
5.4.- Modelo propuesto de gobierno corporativo para las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.....	87
CAPÍTULO VI.- RESULTADOS	91
6.1.- Validación del modelo propuesto.....	91
6.2.- Ranking de gobierno cooperativo.....	96
6.3.- Análisis de los instrumentos de medida de las variables de rendimiento	100
6.4.- Relación del gobierno corporativo con el rendimiento empresarial.....	102
6.5.- Relación del gobierno corporativo con la rentabilidad efectos directos e indirectos	105
CAPÍTULO 7.- CONCLUSIONES	110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	113
ANEXO A. Modelo de gobierno corporativo.....	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Categoría, atributos y tipos de <i>stakeholders</i>	11
Tabla 2. Principales Informes de gobierno corporativo.	16
Tabla 3. Principios de la OCDE	18
Tabla 4. Lineamientos de gobierno corporativo CAF	21
Tabla 5. Modelo Alianza Cooperativa Internacional (ACI).....	24
Tabla 6. Segmentación de las cooperativas de acuerdo a la SEPS.	37
Tabla 7. Total de activos clasificados por segmento	38
Tabla 8. Evolución activos, pasivos y patrimonio (Millones de USD)	39
Tabla 9. Clasificación de la cartera por tipo.....	40
Tabla 10. Tipo de <i>stakeholders</i>	49
Tabla 11. Importancia atribuida al <i>stakeholder</i>	50
Tabla 12. Objetivos de la organización respecto al <i>stakeholder</i>	51
Tabla 13. Tipos de responsabilidad de la organización por el <i>stakeholder</i>	54
Tabla 14. Dependencia de la organización respecto al <i>stakeholder</i>	55
Tabla 15. Matriz de poder.....	58
Tabla 16. Matriz de legitimidad	59
Tabla 17. Matriz de urgencia	60
Tabla 18. Matriz de consolidación	61

Tabla 19. Clasificación de los <i>stakeholders</i>	62
Tabla 20. Resultados de la clasificación de los <i>stakeholders</i>	63
Tabla 21. Resultados validación de expertos.....	67
Tabla 22. Escalas de medida de los subcomponentes de los principios de la OCDE.....	68
Tabla 23. Alpha de Cronbach del modelo propuesto.	69
Tabla 24. Test de normalidad multivariante.....	70
Tabla 25. Validez y fiabilidad de la escala gobierno corporativo.	71
Tabla 26. Bondad de ajuste del modelo propuesto.....	72
Tabla 27. Consistencia Interna del instrumento.....	73
Tabla 28. Principios de la OCDE validado	74
Tabla 29. Resultados validación de expertos.....	75
Tabla 30. Escalas de medida de las dimensiones de los lineamientos del BID-CAF.....	76
Tabla 31. Bondad de ajuste del modelo propuesto.....	80
Tabla 32. Lineamientos BID-CAF validados.....	80
Tabla 33. Resultados validación de expertos.....	81
Tabla 34. Escalas de medida de las dimensiones de los principios de la ACI	82
Tabla 35. Alpha de Cronbach del modelo propuesto.	83
Tabla 36. Validez y fiabilidad de la escala gobierno corporativo.	84
Tabla 37. Bondad de ajuste del modelo propuesto.....	85

Tabla 38. Consistencia interna del instrumento.....	86
Tabla 39. Modelo propuesto principios de la ACI.....	87
Tabla 40. Modelo propuesto de Gobierno Corporativo.	88
Tabla 41. Escalas de medida de las dimensiones del modelo propuesto.	91
Tabla 42. Alpha de Cronbach del modelo propuesto.	92
Tabla 43. Validez y Fiabilidad del modelo propuesto.....	94
Tabla 44. Bondad de ajuste del modelo propuesto.....	94
Tabla 45. Consistencia interna del modelo propuesto.....	95
Tabla 46. Ranking de gobierno corporativo.....	97
Tabla 47. Variables de rendimiento.....	100
Tabla 48. Criterios de uniformidad	101
Tabla 49. Autovalores y varianza total explicada.	101
Tabla 50. Matriz de componentes rotados.....	102
Tabla 51. Medidas de ajuste global de los modelos GC-RE1 y GC-RE2	104
Tabla 52. Modelos estructurales	105
Tabla 53. Medidas de ajuste global de los modelos GC-RENTA1 y GC-RENTA2.....	108
Tabla 54. Modelos estructurales GC-RENTA1 y GC-RENTA2	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo propuesto	7
Figura 2. <i>Stakeholders</i> primarios y secundarios	10
Figura 3. Nivel de escolaridad de los socios de las cooperativas.	40
Figura 4. Identificación de los <i>stakeholders</i>	49
Figura 5. Clasificación gráfica de los <i>stakeholders</i>	63
Figura 6. Clasificación de los <i>stakeholders</i>	64
Figura 7. Modelo propuesto de gobierno corporativo.....	70
Figura 8. Modelo propuesto de gobierno corporativo BID-CAF.....	78
Figura 9. Resultados del modelo propuesto de gobierno corporativo BID-CAF.	79
Figura 10. Modelo propuesto de gobierno corporativo.....	84
Figura 11. Modelo propuesto de gobierno corporativo.....	93
Figura 12. Ranking de gobierno corporativo	99
Figura 13. Modelo GC-RE1 Figura 14. Modelo GC-RE2	103
Figura 15. Modelo GC-RENTA1	106
Figura 16. Modelo GC-RENTA2	107

RESUMEN

El gobierno corporativo es una temática estudiada a nivel mundial tanto en el área académica como en la empresarial, por cuanto representa los procedimientos con los cuales una organización es dirigida y controlada, por esta razón se han diseñado varios modelos para su implementación y evaluación. Sin embargo, sus enfoques están dirigidos al sector tradicional, es decir a empresas que cotizan en bolsa e instituciones financieras. En el Ecuador, no existe un modelo de gobierno corporativo específico para el sector cooperativo, situación que ha permitido que existan muchos conflictos de intereses y por la defensa de los mismos se tomen decisiones que generen altos riesgos que afectan al rendimiento empresarial. En este contexto, la presente investigación busca diseñar un modelo de gobierno corporativo aplicable a las cooperativas de ahorro y crédito, partiendo de la base de los modelos existentes para el sector tradicional y sobre todo que incluya las necesidades de los diferentes *stakeholders*. Además, se establecerá los efectos directos del gobierno corporativo sobre el rendimiento empresarial, así como también los efectos directos e indirectos que el gobierno corporativo ejerce sobre la rentabilidad. Para tal fin, la investigación se realizará en dos fases; la primera consiste en definir el modelo conceptual, la metodología a utilizar es de carácter esencialmente analítico-conceptual, la validación del modelo se lo realizó a través del juicio de expertos utilizando el método Delphi. En la segunda fase, la investigación en la parte empírica es no experimental de tipo correlacional/causal, realizado en una muestra de 60 cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. Los datos obtenidos fueron sometidos a una evaluación multivariante. Las técnicas estadísticas utilizadas fueron el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) y el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM). Se utilizó el *software* estadístico SPSS versión 24 y el programa AMOS versión 22. La validación de los modelos y la identificación de los *stakeholders* permitieron elaborar el modelo definitivo de gobierno corporativo, conformado por cinco dimensiones, 23 lineamientos y 202 recomendaciones. Los resultados de la investigación empírica, establecieron que el gobierno corporativo tiene una relación significativa y ejerce efectos directos positivos sobre el rendimiento empresarial, y de

manera más específica se determinó que la relación entre las variables gobierno corporativo y la rentabilidad es positiva y significativa.

Palabras Clave: Gobierno Corporativo, Rendimiento Empresarial, Rentabilidad, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Ecuaciones Estructurales.

Código JEL: G3 Gobierno Corporativo y Finanzas, G23 Instituciones Financieras no Bancarias.

INTRODUCCIÓN

En las Cooperativas de Ahorro y Crédito el *management* es distinto al enfoque tradicional, su administración se complica por la participación democrática de los socios en el gobierno de la misma y en la toma de decisiones. Esta circunstancia ocasiona que en una cooperativa existan varios actores (*stakeholders*) con diferentes intereses, pudiendo provocar conflictos que generan riesgos que afectan su rendimiento. Crespi y Gispert (1999), señalan que el gobierno corporativo busca prevenir y corregir un posible conflicto de intereses entre las partes. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2004) como el Banco de Desarrollo Interamericano (BID) (2013) coinciden que son los procedimientos, procesos o el sistema por el cual una organización es dirigida y controlada.

Si bien es cierto, el gobierno corporativo es una temática estudiada a nivel mundial, por esta razón se han diseñado varios modelos para su implementación y evaluación. Sin embargo, sus enfoques están dirigidos al sector tradicional, es decir a empresas que cotizan en capital abierto e instituciones financieras. En el Ecuador, no existe un modelo de gobierno corporativo específico para el sector cooperativo, situación que ha permitido que existan muchos conflictos de intereses y por la defensa de los mismos se tomen decisiones que generen altos riesgos que afectan al rendimiento empresarial. Estas decisiones han ocasionado que muchas cooperativas, por un lado disminuyan su rentabilidad, limiten su crecimiento, generen pérdidas y en otros casos quiebren e inclusive de manera fraudulenta.

En el Ecuador, en los últimos años han ocurrido varios escándalos financieros provocados por cierres inesperados de cooperativas, entre los ejemplos más recientes se puede citar a los casos relacionados con las cooperativas de ahorro y crédito “Coopera” y “CAPTEC Tungurahua”. Además de todos los procesos judiciales que son investigados en la fiscalía relacionados con presuntos delitos cometidos por funcionarios de varias cooperativas.

En este contexto, la presente investigación busca diseñar un modelo de gobierno corporativo aplicable a las cooperativas de ahorro y crédito, partiendo de la base de los

modelos existentes para el sector tradicional y sobre todo que incluya las necesidades de los diferentes *stakeholders*, con la finalidad de mejorar el rendimiento empresarial.

De manera específica se busca analizar distintos modelos de gobierno corporativo existentes para el sector tradicional y los métodos de evaluación e indicadores que permiten medir el rendimiento empresarial. Otro aspecto importante es determinar los principales *stakeholders* de las cooperativas de ahorro y crédito para que puedan ser incluidos en el diseño final del modelo.

A fin de concluir con la investigación se establecerán los efectos directos del gobierno corporativo sobre el rendimiento empresarial, por medio de las variables, crecimiento, alertas de riesgo y rentabilidad, así como también los efectos directos e indirectos que el gobierno corporativo ejerce sobre la rentabilidad. Es necesario aclarar que este tipo de organizaciones por su razón de ser no persiguen fines de lucro, sin embargo, deben ser rentables para garantizar su sustentabilidad y continuidad en el tiempo.

En este sentido, la presente investigación se propone demostrar si es factible el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo para las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador que incluya las necesidades de los *stakeholders*. Además de establecer si este constructo tiene una relación significativa y ejerce efectos directos positivos sobre el rendimiento empresarial. Así como también, si ejerce efectos directos e indirectos sobre la rentabilidad.

A fin de cumplir con los objetivos de la investigación el trabajo se dividió en seis capítulos. En el capítulo 1 se enuncia el planteamiento del problema, los objetivos, las hipótesis planteadas y el aporte de la investigación.

El capítulo 2 presenta el marco teórico en el cual se realiza una revisión de las teorías que sustentan la investigación. Se analiza los constructos gobierno corporativo y rendimiento empresarial, desde su conceptualización hasta su relación. Este capítulo explica además los modelos, instrumentos y variables a ser utilizados en el presente trabajo.

El capítulo 3 detalla la metodología utilizada en la investigación, partiendo del método, el sector, la muestra, los procedimientos de recolección de información y análisis de datos además de las técnicas estadísticas utilizadas.

El capítulo 4 identifica los *stakeholders* de una cooperativa de ahorro y crédito con la finalidad de que sean incluidos en la definición del modelo final de gobierno corporativo. Así como también sus principales conflictos de interés.

El capítulo 5 realiza una validación de los modelos existentes utilizando el juicio de expertos, con la finalidad de definir el modelo final propuesto, en el cual se incluirán los principales *stakeholders* identificados en el capítulo 4.

El capítulo 6 explicita los resultados obtenidos en relación a la validación del modelo propuesto en el capítulo anterior, y diseña el ranking de gobierno cooperativo con las cooperativas seleccionadas. Por otro lado, en relación a la variable rendimiento empresarial, analiza los instrumentos de medida y establece la relación con el gobierno corporativo. De forma más específica determina la relación del gobierno corporativo con la rentabilidad de forma directa e indirecta ejercida por variables intermedias crecimiento y alertas de riesgo. En el mencionado capítulo se comprueban las hipótesis planteadas en la presente investigación.

El trabajo termina con el detalle de las conclusiones, en donde se realiza un breve resumen de los resultados obtenidos y se deja planteado la posibilidad de futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO I.- EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En las Cooperativas de Ahorro y Crédito el *management* es distinto al enfoque tradicional, su administración se complica por la participación democrática de los socios en el gobierno de la misma y en la toma de decisiones. Esta circunstancia ocasiona que en una cooperativa existan varios actores (*stakeholders*) que tienen diferentes intereses, por cuanto, los socios que son propietarios, pueden ser a la vez gestores profesionales y también trabajadores. La existencia de varias partes con distintos intereses, provoca conflictos que generan riesgos que pueden afectar el rendimiento empresarial y limitar el crecimiento sustentable de este tipo de organizaciones.

Si bien es cierto, existen varios modelos de gobierno corporativo y varios criterios para medir los resultados de una organización, tanto en el ámbito financiero como operativo. Sin embargo sus enfoques están dirigidos al sector tradicional, es decir a empresas que cotizan en bolsa, instituciones financieras y sociedades anónimas. En el Ecuador, no existe un modelo de gobierno corporativo específico para el sector cooperativo, situación que ha permitido que existan muchos conflictos de intereses y por la defensa de los mismos se tomen decisiones que generen altos riesgos que afectan al rendimiento empresarial. Estas decisiones han ocasionado que muchas cooperativas, por un lado disminuyan su rentabilidad, limiten su crecimiento, generen pérdidas y en otros casos quiebren e inclusive de manera fraudulenta.

En el Ecuador, en los últimos años han ocurrido varios escándalos financieros provocados por cierres inesperados de cooperativas, el caso más reciente está relacionado con la cooperativa de ahorro y crédito Coopera. Luego de las investigaciones correspondientes en el año 2015 las autoridades emitieron un fallo por peculado y lavado de activos por el monto de 7.1 millones de dólares estadounidenses, hasta la presente fecha la cooperativa adeuda 30.1 millones a 639 socios. Una auditoría realizada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria organismo contralor y regulador del Ecuador, reveló que las causas fueron la

sobrevaloración de activos para ocultar pérdidas, distracción de recursos de depositantes y la emisión de créditos sin respaldo a diferentes socios.

Otra cooperativa que cerró sus puertas inesperadamente fue la cooperativa CAPTEC Tungurahua, luego de un proceso de supervisión por parte del organismo de control que determinó la existencia de créditos vinculados a dos directivos por más de 1.5 millones de dólares. Adicionalmente, la cooperativa otorgaba préstamos sin ningún documento de respaldo como pagarés, letras de cambio y facturas por un monto de 6 millones de dólares. Dichos créditos representaban el 39% del total de la cartera de crédito y la mayor parte se entregó a cinco socios, entre ellos el Presidente del Consejo de Administración. Otro aspecto importante de este informe es la venta de cinco casas subvaloradas, de las cuales, dos fueron vendidas en enero de 2013 al Presidente del Consejo de Administración (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015).

En el año 2014, según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 62 cooperativas entraron en procesos de resolución de problemas en las cuales se han planteado más de cinco mil estrategias para reducir niveles de riesgos. En los hechos, 10 cooperativas fueron liquidadas y se enviaron a la fiscalía 56 expedientes para la investigación de presuntos delitos como estafa, lavado de activos, peculado, entre otros.

Shleifer y Vishny (1997) señalan que el gobierno corporativo son los medios o formas a través de los cuales las personas que invierten sus recursos se aseguran de una adecuada retribución. Por su parte Crespi y Gispert (1999), añaden que el gobierno corporativo busca prevenir y corregir un posible conflicto de intereses entre las partes. En este sentido, Apreda (2006) pretende dar forma a una herramienta conceptual para mejorar la comprensión y la capacidad de hacer frente a los problemas que surgen del gobierno corporativo, por cuanto señala que el gobierno corporativo es la gobernanza dentro de las empresas enfocado a la estructura de la propiedad, directorio, conflictos de interés, incentivos, entre otros. Tanto la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2004) como el Banco de Desarrollo Interamericano (BID) (2013) coinciden que son los procedimientos, procesos o el sistema por el cual una organización es dirigida y controlada. Asimismo, Armario y Cossío

(2001) señalan “que no existe un criterio único sobre las consideración de la forma más apropiada de medir los resultados de la firma”. Por su parte, Sarraga (2002) establece que los métodos de evaluación financiera sirven para evaluar su posición financiera y de competitividad, y sobre esta base efectuar los cambios y ajustes necesarios para mejorar el rendimiento empresarial.

En este contexto, la presente investigación busca establecer un modelo de gobierno corporativo aplicable a las cooperativas de ahorro y crédito, partiendo de la base de los modelos existentes para el sector tradicional y sobre todo que incluya las necesidades de los diferentes *stakeholders*, con la finalidad de mejorar el rendimiento empresarial. Variable que será medida por tres indicadores: crecimiento, alertas de riesgo y rentabilidad. Es necesario aclarar que este tipo de organizaciones por su razón de ser no persiguen fines de lucro, sin embargo, deben ser rentables para garantizar su sustentabilidad y continuidad en el tiempo. Por esta razón, también es importante establecer la relación que el gobierno corporativo ejerce sobre la rentabilidad de manera directa e indirecta.

Entonces nace la siguiente pregunta: ¿Cómo mejorar el rendimiento empresarial, minimizar los riesgos, permitir un crecimiento sustentable y mejorar la rentabilidad, en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador?

1.1.- Objetivos

El objetivo general de la presente investigación consiste en diseñar un modelo de gobierno corporativo aplicable a las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, partiendo de la base de los modelos existentes para el sector tradicional y sobre todo que incluya las necesidades de los diferentes *stakeholders*, con la finalidad de mejorar el rendimiento empresarial.

De manera específica se busca analizar distintos modelos de gobierno corporativo existentes para el sector tradicional y los métodos de evaluación e indicadores que permiten medir el rendimiento empresarial, para de esta manera elaborar el Marco Teórico. Otro aspecto importante, es determinar los principales *stakeholders* de las cooperativas de ahorro

y crédito para que puedan ser incluidos en el diseño final del modelo. A fin de concluir con la investigación se debe establecer los efectos directos del gobierno corporativo sobre el rendimiento empresarial, por medio de las variables, crecimiento, alertas de riesgo y rentabilidad, así como también los efectos directos e indirectos que el gobierno corporativo ejerce sobre la rentabilidad, es importante aclarar que la presente investigación no busca realizar un modelo de riesgos financieros.

1.2.- Hipótesis

Existen diversas formas de organización empresarial, dependiendo de los fines que persiguen, del origen del capital, y de la permisibilidad de la normativa legal en los distintos países. En las organizaciones donde prima el capital la junta de accionistas está conformada por un grupo de poder que invierten sus recursos con el objetivo de obtener la maximización del valor presente del capital propio invertido, denominado el enfoque tradicional del *management*. Por otro lado, en las cooperativas de ahorro y crédito la asamblea general está conformada por todos los socios sin importar el monto de capital aportado, y su propiedad se encuentra dispersa entre los socios.

En este contexto, el gobierno corporativo juega un papel preponderante por cuanto busca prevenir conflictos entre los diversos actores que conforman el gobierno de una cooperativa, cada uno con distintos intereses. En una cooperativa el aspecto más importante, es el comportamiento de los socios que pueden tener distintos intereses que van desde la concepción de no perder el control de la administración hasta el ocultamiento de un fraude.

Para el efecto, se han publicado varios códigos e informes en todo el mundo, en Reino Unido por ejemplo se emitió el Informe Cadbury (1992), en España se publicó el Código Olivencia (1998), luego el Código Aldama (2003) y por último el Código Unificado (2006). Estados Unidos por su parte aprobó en el senado la Ley Sarbanes Oxley (2002). Bajo esta misma preocupación la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), emitió los principios de Gobierno Corporativo (1999), ya en América latina en el año 2004 el Banco de desarrollo de América Latina, publicó los lineamientos para un buen gobierno

corporativo actualizados en el año 2012. Sin embargo, la mayoría de estos códigos y lineamientos están dirigidos a empresas comerciales y bancos donde prima el capital.

En relación al sector cooperativo, la Asociación Cooperativista Internacional (ACI) ha desarrollado un manual de orientación sobre Gobernabilidad, Ética y Liderazgo en las cooperativas, el cual contiene un instrumento para evaluar los principios cooperativos, más no para evaluar el Gobierno Corporativo. Una limitación para acceder a este instrumento es el costo que debe pagar la cooperativa para que la ACI realice la evaluación.

En este sentido, el diseño de un modelo de gobierno corporativo para las cooperativas de ahorro y crédito, permitirá establecer un conjunto de prácticas que guíen el comportamiento entre la administración de la cooperativa y los agentes económicos que tengan algún interés (*stakeholders*). Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis.

Hipótesis H₁.- Es factible el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo para las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador que incluya las necesidades de los *stakeholders*.

Los resultados de la incorporación de esta filosofía corporativa se los debe medir y evaluar en el rendimiento que se desea alcanzar, con la finalidad de garantizar el uso eficiente de los recursos y brindar confianza a una gama amplia de partes interesadas denominados *stakeholders*. Ahora bien, el rendimiento es una variable que puede ser evaluada con varios indicadores, para la presente investigación se eligieron tres; Crecimiento, Alertas de Riesgo y Rentabilidad, en el siguiente capítulo se explicaran los motivos por los cuales se eligieron estas variables para su medición. Bajo esta premisa se establece la siguiente hipótesis.

Hipótesis H₂.- El Rendimiento Empresarial puede medirse por medio de tres dimensiones interrelacionadas: Crecimiento, Rentabilidad y Alertas de Riesgo.

El establecimiento de un buen Gobierno Corporativo afectará de manera directa y positiva en el Rendimiento de las cooperativas, permitiendo minimizar los riesgos y aumentar su

participación en el mercado. Este modelo permitirá estandarizar la gestión en este tipo de organizaciones, por cuanto aún no se han definido prácticas que permitan obtener los mejores resultados. En este sentido se establece la siguiente hipótesis.

Hipótesis H₃.- El Gobierno Corporativo tiene una relación significativa y ejerce efectos directos positivos sobre el Rendimiento Empresarial.

Al mejorar la imagen y posicionarse en el mercado proyecta un ambiente de seguridad a sus asociados, la misma que atrae nuevas inversiones que les permiten a la cooperativas mejorar sus niveles de rentabilidad. Al mencionar esta variable se debe hacer énfasis y dejar muy claro que las cooperativas no tienen finalidades de lucro, sin embargo deben ser rentables para poder seguir brindando sus servicios, de manera más eficiente a sus asociados, sobre todo para asegurar su permanencia y continuidad en el tiempo. Por esta razón se establecen las siguientes hipótesis.

Hipótesis H₄.- El Gobierno Corporativo tiene una relación significativa y ejerce efectos directos positivos sobre la Rentabilidad.

Hipótesis H₅.- El Gobierno Corporativo ejerce efectos indirectos positivos sobre la rentabilidad por medio de las variables Crecimiento y Alerta de Riesgos.

1.3.- Aporte

Esta investigación propone un modelo de gobierno corporativo para las cooperativas de ahorro y crédito que permita determinar los efectos directos sobre el rendimiento empresarial. Esta variable es medida por los indicadores, crecimiento, alertas de riesgo y rentabilidad, además se determinarán los efectos directos e indirectos que el gobierno corporativo ejerce sobre la rentabilidad. Teniendo en cuenta estos antecedentes, el modelo que se propone se explicita en la figura 1.

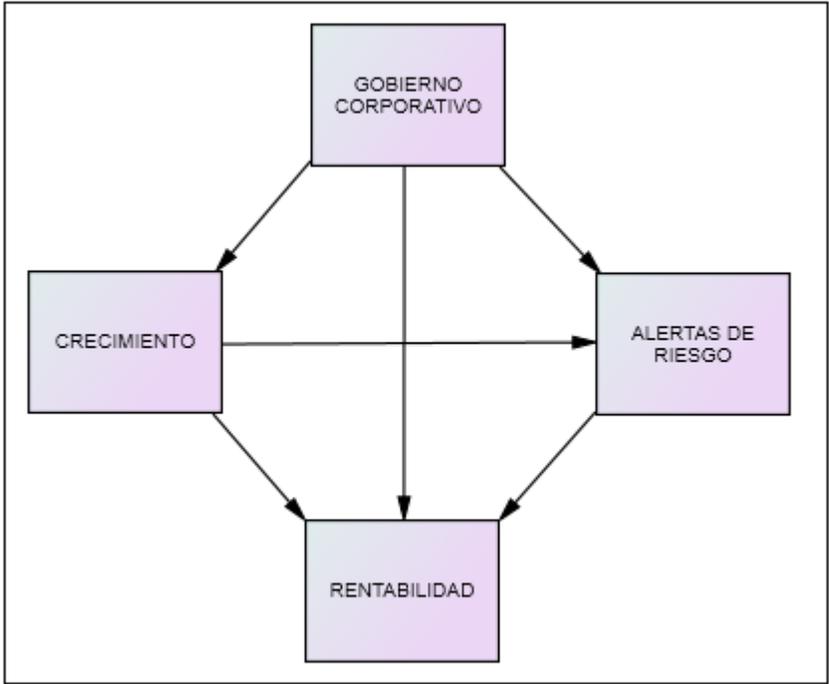


Figura 1. Modelo propuesto
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO

En este capítulo se abordan las teorías que soportan la investigación, además se realiza un análisis de los constructos gobierno corporativo y rendimiento empresarial por cuanto son las variables que se relacionan en la investigación. En cuanto al gobierno corporativo se explican los modelos a ser utilizados en el presente trabajo, desde sus lineamientos hasta su forma de medición con sus respectivos instrumentos. Se detallan las variables que medirán el rendimiento empresarial, los indicadores y las razones por las cuales fueron seleccionados.

2.1.- Teorías de soporte

2.1.1.- Teoría de la agencia

Esta teoría, analiza mediante la noción de agencia, las formas de organización económica, su relación y los costos que en ella se incurren (Coriat & Weinstein, 2011). Se puede definir a la relación de agencia como el aspecto contractual entre dos partes, en la cual el principal contrata al agente para que administre sus recursos asignándole poder de decisión (Jensen, M.; Meckling, W., 1976). En este contexto la teoría de la agencia analiza los problemas que pueden surgir debido a la diferencia de intereses entre las dos partes, principal y agente. Los intereses pueden divergir por tres razones fundamentales, cuando existe información imperfecta, por el comportamiento de los agentes y sobre todo por la asimetría de la información entre las partes (Charreaux, 1987).

Salas Fumas (1987), manifiesta que la escasa información del principal, confiere al agente una gran discreción para perseguir objetivos propios que no siempre redundan en el mayor beneficio para el principal. Esto demuestra que la separación de la propiedad y el control son el origen de todos los problemas de la relación de la agencia, y para evitar esta disparidad se hace necesario establecer sistemas de control de gestión y de incentivos. Dentro de los sistemas de control de gestión se señala que el Gobierno Corporativo es el instrumento fundamental para que la gestión de las empresas sea eficaz y transparente. Con respecto a los incentivos, permiten disminuir el nivel de riesgo que recae sobre el principal, por cuanto

al entregar un incentivo monetario o no monetario al agente, se pretende que los intereses del agente sean iguales al del principal. (Alvarez, Arbesú, & Fé, 2000).

En este sentido, esta teoría trata de definir los aspectos clave en las relaciones personas-entorno-recursos y la relación de la empresa con el exterior, identificando los intereses contrapuestos que deben superarse para que la empresa sea viable (Alvarez, Arbesú, & Fé, 2000). La crisis financiera de 2008, a nivel mundial ha sensibilizado a los *stakeholders* en reconocer la necesidad de implementar mecanismos de gobernanza interna para mitigar los problemas de agencia, mejorar la transparencia y devolver la confianza a los inversores. Con lo expuesto, el problema principal del gobierno corporativo radica en plantear un modelo que alinee los intereses de las partes interesadas o *stakeholders*, a los objetivos empresariales (Portalanza, 2013).

En la presente investigación esta teoría va a permitir, establecer los diferentes problemas que surgen debido a la diferencia de intereses entre los *stakeholders* y si pueden ser minimizados mediante la aplicación de sistemas de control de gestión e incentivos. Por cuanto, al diseñar el modelo de Gobierno Corporativo se incluirán lineamientos que establezcan estos dos aspectos.

2.1.2.- Teoría de los stakeholders

En 1963, en la Universidad de Stanford de los Estados Unidos, aparece por primera vez el término *stakeholders* mencionado en un memorando, que explicaba sobre aquellos grupos sin los cuales la empresa podría dejar de funcionar (Tolotti, 2008). Sin embargo desde que Freeman (1994) en su libro *Strategic Management a Stakeholder Approach*, desarrolló la teoría de los *stakeholders*, este concepto se posicionó en el pensamiento de los gerentes, creando el principio de ¿quién o qué realmente cuenta? A partir de este momento, aparecieron múltiples definiciones de *stakeholders*, Donaldson & Preston (1995) por ejemplo definen a los *stakeholders* como cualquier actor que tenga una relación o intereses con la organización. En cambio, Bowie (1988); Freeman y Reed (1983) y Nasi (1995), se refieren a los *stakeholders* en términos de su necesidad para la supervivencia de la empresa.

Algunos autores han clasificados a los *stakeholders* desde varios puntos de vista; Clarkson los clasifica en voluntarios o involuntarios. Entendiéndose a los voluntarios aquellos que tienen algún tipo de riesgo como resultado de haber invertido capital, humano o financiero, en cambio los involuntarios se ponen en riesgo como resultado de las actividades de una empresa (Clarkson, 1994).

Freeman, Harrison y Wicks (2007), clasifican a los *stakeholders* en primarios y secundarios; los primarios son aquellos sin los cuales la empresa no podría seguir operando en el mercado, en este grupo se encuentran los accionistas, inversionistas, empleados, clientes y proveedores (González, 2010). Daponte, Parada y Vázquez (2008) reconocen la importancia de los *stakeholders* primarios, el directivo debe preocuparse por crear el valor suficiente para satisfacer sus necesidades que son estratégicas al encontrarse relacionadas con la misión de la empresa. En cambio, los secundarios no se encuentran directamente relacionados con las actividades económicas de la organización, pero pueden ejercer un tipo de influencia o pueden verse afectados por la misma (Roitstein, 2004). En la figura 2 se detalla la clasificación de los *stakeholders*.

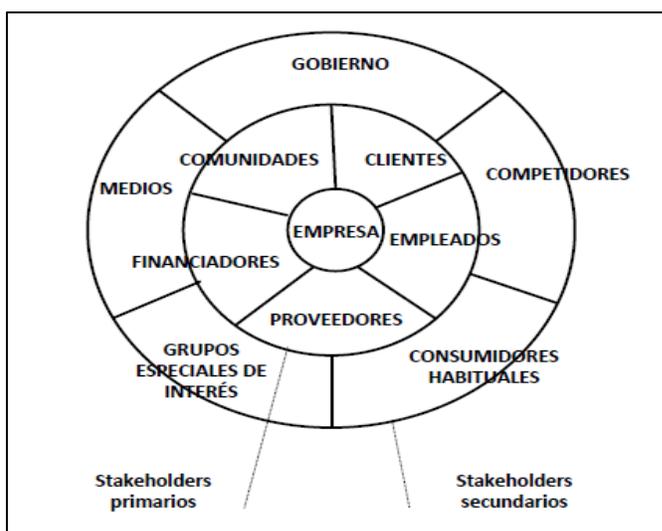


Figura 2. Stakeholders primarios y secundarios
Fuente: Freeman, Harrison, & Wicks (2007, pág. 24).

Mitchell, Agle y Wood (1997), proponen un modelo de identificación de *stakeholders*, el cual establece su preponderancia (*saliencia*) en función de la presencia simultánea de ciertos atributos en actores que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización. Al respecto Falcao y Fontes (1999) establecen que los *stakeholders* son actores que afectan o son afectados por los objetivos y resultados de una organización, en la medida en que posean uno o cualquiera de los tres atributos: denominados poder, legitimidad y urgencia. De acuerdo con este modelo los actores que no afectan los resultados y/o que no son afectados por los resultados, no son *stakeholders*.

Además, Falcao y Fontes (1999) señalan ¿en quién se debe poner el foco? y por lo tanto, a que stakeholder se debe dar prioridad por parte de los directivos dependiendo de los atributos que posean. Uno de los principales objetivos de este modelo es la relación del objetivo de la organización con las demandas de los *stakeholders* de mayor importancia. A continuación en la tabla 1, se detalla la clasificación de los *stakeholders* de acuerdo a los atributos que poseen:

Tabla 1. Categoría, atributos y tipos de *stakeholders*.

Categoría Stakeholder	Atributo poseído	Tipo de Stakeholder
Latentes	Poder	Adormecido: Interés inmediato de adquirir el segundo atributo.
	Legitimidad	Discrecionales: No cuentan con poder ni demandas urgentes.
	Urgencia	Exigentes: Cuentan con demandas pero no poseen poder.
Expectantes	Poder y Legitimidad	Dominantes: Interés, expectativas y demandas, son importante para la organización.
	Poder y Urgencia	Peligrosos: Las demandas son impuestas mediante el poder.
	Legitimidad y Urgencia	Dependientes: Para que sus demandas sean atendidas se hacen dependientes de otros <i>stakeholders</i> .
Definitivos	Poder, Legitimidad y Urgencia	Prioritarios: Posee los tres atributos, se debe satisfacer sus demandas en poco tiempo.

Fuente: Mitchell et al (1997, págs. 875-878).

Esta teoría es importante por cuanto permite definir a los *stakeholders* de las cooperativas, para poder identificarlos y establecer entre otras cosas, cual es el grado de atención que se les debe dar y cuáles son sus intereses, con la finalidad de incluirlos en la propuesta final del modelo.

2.2.- Gobierno corporativo

La crisis de Wall Street en 1929, que fue un crack bursátil que derivó en la gran depresión económica de los Estados Unidos, marcó el inicio de transparentar las acciones de los directivos por sus prácticas de negocios. A inicios de la década de los 30 se originan los primeros indicios para establecer las bases del gobierno corporativo. Richard Eells (1960), fue el primero en citar esta terminología refiriéndose al gobierno societario de la empresa. A partir de este momento muchos autores han tratado de definir este concepto, sin embargo no existe una definición única.

Por ejemplo, Shleifer y Vishny (1997) señalan que el gobierno corporativo son los medios o formas a través de los cuales las personas que invierten sus recursos se aseguran de una adecuada retribución. Por su parte Crespi y Gispert (1999), añaden que el gobierno corporativo busca prevenir y corregir un posible conflicto de intereses entre las partes. Otros autores como Buitrago y Betancourt (2013) señalan que “es el hilo conductor entre las prácticas empresariales sostenibles y la protección de los recursos culturales, ambientales y colectivos de la comunidad”. Tanto la OCDE (2004) como la CAF (2013) coinciden que son los procedimientos, procesos o el sistema por el cual una organización es dirigida y controlada.

La inexistencia de un buen gobierno corporativo, provoca un incremento del riesgo en la empresas y una actitud gerencial inadecuada, que podría generar malas prácticas empresariales (Freire, Garcia, & Delgado, 2017). Tomando en cuenta que la actitud gerencial inadecuada y las malas prácticas empresariales nacen por tres razones fundamentales, información imperfecta, comportamiento de los agentes y sobre todo por la asimetría de la información entre las partes (Charreaux, 1987).

En este contexto, la gestión de un buen gobierno corporativo se centra en el control de la organización, la regulación en todo su sentido, el comportamiento; así como el proceder de sus *stakeholders*. Puentes, Velasco y Vilar (2013) manifiestan que el gobierno corporativo al estar enfocado a los grupos de interés, amplía la razón social de las entidades, para no solo crear riqueza sino beneficiar a sus *stakeholders*. En consecuencia, mejorar la calidad de los gobiernos corporativos es esencial para reducir los niveles de riesgo, elevar la competencia, desarrollar los mercados financieros y proteger la fe pública (Núñez & Oneto, 2012). En este sentido, Langebaek y Ortiz (2009) señalan que es de vital importancia la construcción de un indicador que mida el buen gobierno corporativo para poder evaluar la calidad en los procesos.

A lo largo del tiempo se han desarrollado tres enfoques tradicionales en torno al gobierno corporativo, en primer lugar el modelo angloamericano, que es aquel que tiene como objetivo primordial la protección de los accionistas. Un segundo modelo es el europeo, que busca el beneficio de toda la organización; y por último el japonés, cuya prioridad es la protección de todos los grupos de interés, dejando en último lugar a los accionistas (Mendez & Rivera, 2015).

Como se observa, el gobierno corporativo es una temática que se ha estudiado a nivel mundial, por cuanto es la representación del balance que existe entre la transparencia, la equidad corporativa y el cumplimiento de las responsabilidades (Toro Orozco & Ramírez Agudelo, 2012). En efecto en Estados Unidos, Europa y América latina, se han desarrollado códigos e informes de buenas prácticas de gobierno corporativo, que han permitido minimizar los conflictos de interés entre los *stakeholders* y mejorar la administración de las empresas que los han adoptado.

Mendez, Nuñez y Oneto (2009) señalan que el Gobierno Corporativo surge de manera académica en 1976 de la mano de Jensen y Meckling, con la teoría de la agencia. Alonso y Da Silva (2010) establecen en cambio que los primeros indicios académicos del análisis y recomendaciones de las prácticas de Gobierno Corporativo fueron en Estados Unidos en 1978 por el *American Law Institute*. En el Reino Unido, en el año 1992 la bolsa de valores

crea el comité para la realización del informe Cadbury para dar respuesta a la inexistencia de controles (Alonso & Da Silva, 2010).

En 1999, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), propone los principios de Gobierno Corporativo brindando un marco de referencia; estos principios se dividen en 6, cada uno con un cierto número de recomendaciones, estas áreas son: 1. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo, 2. Derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad, 3. Tratamiento equitativo de los accionistas, 4. El papel de las partes interesadas en el gobierno corporativo, 5. Revelación de datos y transparencia, y 6. Las responsabilidades del consejo (Organización para la cooperación y el desarrollo económicos, 2004).

Los escándalos de las empresas norteamericanas como Enron, Tyco y Worldcom al inicio del nuevo milenio hicieron que los senadores Sarbanes y Oxley, en el año 2002 presenten ante el congreso de los Estados Unidos la ley Sarbanes Oxley, para regular a las empresas y los constantes escándalos financieros (García, Cortez, & Rodríguez, 2009). Esta ley no exigía la creación de un código de conducta y ética que rija a toda la empresa, pero si recomendaba crearlo para fomentar la transparencia en sus operaciones (Gómez & Zapata, 2013). Nuevamente en Europa, específicamente en España se publicó el Código Olivencia en 1998, el Código Aldama en el año 2003 y el Código unificado de buen gobierno corporativo en el año 2006.

Ya en América latina, en el año 2004 el Banco de Desarrollo de América Latina y la Corporación Andina de Fomento (CAF) publicaron los lineamientos para un buen gobierno corporativo actualizados en el año 2012. Para el efecto, diseñaron tres encuestas destinadas a grandes empresas, empresas públicas y empresas cerradas. En el ámbito cooperativo La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) de las Américas propone un modelo de buen gobierno cooperativo, para medir el cumplimiento de los principios cooperativos, basado en 232 indicadores.

En Ecuador, son pocas las empresas que evidencien la implementación de un sistema de gobierno corporativo, debido a la inexistencia de un modelo propio que refleje la realidad de las empresas ecuatorianas. Recién a finales del 2006, la bolsa de valores de Quito, se une a un programa de gobierno corporativo propuesto por la Corporación Financiera Internacional y la OCDE. Sin embargo, este concepto aún no ha sido desarrollado de manera adecuada, entre otras causas debido a la falta de interés por parte de los grupos empresariales.

En relación al gobierno corporativo en el sector cooperativo, Altamirano y otros (2016), manifiestan que existe un alto porcentaje de cooperativas, que no informan sus resultados de gobierno corporativo. Siendo nuevamente la razón fundamental la inexistencia un modelo propio para el sector. Sin embargo, algunas cooperativas han decidido adoptar modelos de gobierno corporativo enfocados a la banca tradicional donde prima el capital a diferencia de una cooperativa.

Uno de los modelos utilizados es el desarrollado por el Banco de Desarrollo de América Latina en conjunto con la Corporación Andina de Fomento (CAF) que establece los lineamientos de buen gobierno corporativo, obviamente sus resultados van a diferir de la realidad de una cooperativa. Otro modelo utilizado y más cercano a la realidad cooperativa es el desarrollado por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) de las Américas que propone la implementación de los principios y valores cooperativos, para luego ser medidos con el apoyo de 232 indicadores. La desventaja de este modelo es el costo que tiene para poder acceder a la implementación y posterior evaluación, a pesar de esta limitación algunas cooperativas han obtenido la certificación de cumplimiento con la finalidad de mejorar su gobernanza.

En la tabla 2 se detallan los modelos señalados, contiene además otros informes de Gobierno corporativo.

Tabla 2. Principales Informes de gobierno corporativo.

Código o Informe	Año	País	Descripción
Informe Cadbury	1992	Inglaterra	Enfocado en valores éticos que generen confianza, integridad, veracidad de la información, transparencia y claridad.
Informe Greenbury	1995	Inglaterra	Se enfoca en la creación de un Comité de Compensaciones conformado por administradores no trabajadores.
Código Olivencia	1998	España	Modelo con 23 recomendaciones enfocadas a los Consejos.
Informe Hampel	1998	Inglaterra	Replantea los conceptos de los códigos anteriormente mencionados con el fin de aumentar la confiabilidad en las empresas cotizantes.
Supercode	1998	Inglaterra	Recopilación de los informes Cadbury, Greenbury y Hampel.
Principios de la OCDE de 1999	1999	Supra-Nacional	Protección de los derechos de los accionistas, tratamiento equitativo con ellos, grupos de interés, comunicación y transparencia y responsabilidad del directorio.
Ley Sarbanes-Oxley	2002	Estados Unidos	Propone un control más integrado con el fin de restablecer la confianza en las prácticas contables, además se crea el Destacamento de Fraude Corporativo enfocada en identificar crímenes financieros.
Informe Winter	2002	Supra-nacional	Recomendaciones sobre la revelación de documentos, y un análisis del marco regulatorio para su modernización.
Combined Code	2003	Inglaterra	Adopción de estándares más exigentes.
Informe Aldama	2003	España	Revisión del código de Olivencia centrándose en la responsabilidad, deberes y transparencia de la administración.
OCDE: Revisión de los principios	2004	Supra-nacional	Garantizar la base de un marco eficaz, derechos de accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad, trato equitativo hacia accionistas, papel de las partes interesadas, revelación de datos y transparencia y responsabilidades del Consejo.
CAF: Lineamientos de Gobierno corporativo	2004	Supra-nacional	Lineamientos para establecer un buen gobierno corporativo, derechos de accionistas, asamblea general de socios, directorio, arquitectura de control y transparencia de la información.
Código Unificado	2006	España	Dirigido a empresas que cotizan en el mercado español.
CAF: Lineamientos de Gobierno corporativo	2012	Supra-nacional	Actualización de los lineamientos para establecer un buen gobierno corporativo.
ACI de las Américas: Buen Gobierno cooperativo	2012	Supra-nacional	El manual cuenta con un instrumento de autovaloración de la Gobernabilidad basado en 232 indicadores relacionados con los principios cooperativos y sus valores.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Serna, Suárez, & Mónica, 2007).

Si bien es cierto, existen varios modelos de gobierno corporativo, sin embargo en esta investigación se tomarán como referencia a tres de ellos que servirán de base para el planteamiento del nuevo modelo. En primer lugar se tomará en cuenta los principios de la OCDE como punto de partida, por cuanto la mayoría de los informes existentes han basado sus lineamientos en estos principios. El segundo informe utilizado son los lineamientos de Buen gobierno corporativo para América Latina del Banco de Desarrollo Interamericano CAF, por cuanto su estructura está conformada tomando en cuenta la realidad latinoamericana. Por último se ha considerado al código de buen gobierno cooperativo de la ACI de las américas por estar vinculado con el sector cooperativo.

2.2.1.- Principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), nace en 1961 y en la actualidad está conformada por 36 países que representan aproximadamente el 80% del comercio mundial y de las inversiones. Tiene como objetivo promover políticas que ayuden alcanzar el bienestar económico y la estabilidad financiera de todas las personas de los países miembros, tomando en cuenta las implicaciones ambientales que conllevan. En este contexto, en 1999, se emiten un conjunto de principios y lineamientos referentes al buen gobierno corporativo, que fueron puestos en práctica en los países miembros y son considerados como una de las doce normas fundamentales para garantizar sistemas financieros sanos. En su implementación fueron sometidos a un proceso de monitoreo y evaluación que estuvo a cargo del grupo directivo de la OCDE, y como observadores a miembros del Banco Mundial, Banco de Pagos Internacionales y el Fondo Monetario Internacional (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2016).

Luego de esta evaluación se determinó que los principios cumplían con su objetivo y se recomendó su aplicación. En el año 2004 la OCDE publica los principios y lineamientos de gobierno corporativo, que fueron actualizados en el 2012 y están en vigencia hasta la actualidad. Se encuentran divididos en seis áreas, que constituyen un principio, el instrumento consta de 32 sub principios y 41 lineamientos, conforme se detalla en la tabla 3.

Tabla 3. Principios de la OCDE

Área	Siglas	Subprincipios
Marco eficaz de gobierno corporativo.	ME1	Marco de gobierno corporativo transparente y eficaz para la economía y mercados globales.
	ME2	Coherencia en los requisitos legales y reglamentarios de gobierno corporativo.
	ME3	Responsabilidad de las autoridades que garantizan los intereses públicos.
	ME4	Poder Integridad y recursos para las autoridades supervisoras, dentro de una normativa transparente.
Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad.	DA1	Derechos fundamentales de los accionistas.
	DA2	Participación en las decisiones e información sobre las mismas.
	DA3	Juntas generales de accionistas
	DA4	Publicidad de los convenios y agrupaciones de capital.
	DA5	Mercados de control societario.
	DA6	Derechos de propiedad
	DA7	Posibilidad de consulta entre accionistas
Tratamiento equitativo de los accionistas.	TE1	Tratamiento igualitario.
	TE2	Prohibición de información privilegiada.
	TE3	Conocimiento de cualquier interés material.
El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo	PI1	Derechos de las partes interesadas.
	PI2	Reparación efectiva de los derechos de las partes interesadas.
	PI3	Desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación de los empleados.
	PI4	Acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable.
	PI5	Manifestación libre ante los consejos.
	PI6	Marco efectivo y eficaz para casos de insolvencia y reclamos de acreedores.
Divulgación de datos y transparencia	DT1	Información mínima a divulgar.
	DT2	Normas de alta calidad en materia de contabilidad y revelación de información financiera y no financiera.
	DT3	Auditor independiente
	DT4	Responsabilidad del auditor externo
	DT5	Canales adecuados para divulgar la información.
	DT6	Asesoramiento por parte de analistas, corredores, agencias de calificación y similares, libres de posibles conflictos materiales de interés.
Las responsabilidades del consejo	RC1	Actuación de los miembros del consejo
	RC2	Decisiones del consejo y trato justo a todos los accionistas.
	RC3	Altos niveles de ética de los miembros del consejo.
	RC4	Funciones clave del consejo.
	RC5	Juicios objetivos e independientes por parte de los miembros del consejo.
	RC6	Acceso a una información precisa, relevante y oportuna.

Fuente: Elaboración propia.

La implementación de los principios garantizó un mejor uso de los recursos de las empresas, incrementando su competitividad y sobre todo su sostenibilidad en el tiempo.

2.2.2.- Lineamientos del código latinoamericano de gobierno corporativo del Banco de Desarrollo de América Latina y CAF.

El Banco de Desarrollo de América Latina y la Corporación Andina de Fomento (CAF), han establecido una colección de lineamientos latinoamericanos de gobierno corporativo que recogen un conjunto de prácticas y normas básicas que garantizan un mejor uso de los recursos de las empresas, brinda transparencia y mitiga la asimetría de la información. La aplicación de los lineamientos permitirá a las empresas de América Latina mantener estándares de gobierno corporativo equiparables a empresas de economías más desarrolladas. La colección está conformada por cinco documentos: lineamientos de gobierno corporativo, lineamientos para PYMES y empresas familiares, lineamientos para empresas de capital cerrado, lineamientos para empresas del estado y todo lo que el empresario debe saber sobre gobierno corporativo (Banco de Desarrollo de América Latina CAF, 2013).

Los primeros lineamientos fueron emitidos en el año 2004, basados en los principios de la OCDE, y desde su publicación el gobierno corporativo en América Latina ha experimentado un gran desarrollo como disciplina. En efecto, algunos países de la región han creado sus propios códigos de buen gobierno corporativo y las empresas que lo han implementado han incrementado su competitividad y asegurado su sostenibilidad. Sin embargo debido a la crisis financiera global de 2008 era necesario actualizar el enfoque de los lineamientos, situación que se realiza en el año 2012. Incluyendo como principales aspectos prácticas relacionadas con el sector financiero y sobre todo a un área completa relativa a la Arquitectura de Control, en la que se incluye a la Administración de Riesgos y el Control Interno y Externo.

La Arquitectura de Control es un elemento esencial en el buen gobierno corporativo, agrupa los aspectos relacionados con el Sistema de Control Interno y el Sistema de Administración de Riesgos. En relación al control y a los riesgos, el *“Committee of Sponsoring*

Organizations” (COSO) en 1992, emitió un informe que tiene como finalidad mejorar la calidad de la información financiera, mediante el establecimiento de controles internos efectivos y de buen gobierno corporativo (Ambrosone, 2007).

En el año 2004, el comité realizó una ampliación del informe COSO, al denominado informe *Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission, Enterprise Risk Management (ERM)* – Comité de Organizaciones Patrocinadoras, Administración del Riesgo Empresarial (COSO II ERM). Se definió un marco conceptual común que se constituye en una visión integradora del control interno mediante la administración de los riesgos empresariales. (Vaca & Casanova, 2014).

El método COSO II ERM es un estándar reconocido a nivel mundial, utilizado en la gestión de riesgos de las compañías. Este informe proporciona una guía a la alta dirección, accionistas y directivos, en la administración de los riesgos desde la definición de estrategia hasta su ejecución. Se destaca la importancia de la relación entre la estrategia y el desempeño de la organización (PricewaterhouseCoopers, 2017).

La principal diferencia entre los dos informes, radica en la administración de los riesgos empresariales. El COSO II ERM, provee una seguridad razonable en el logro de objetivos en las siguientes categorías: estratégicos, operativos, de reporte y de cumplimiento. Por otro lado este informe permitirá a las empresas evaluar el control interno y determinar los eventos (riesgos) que pueden dificultar la consecución de los objetivos; considera las actividades en todos los niveles de la empresa y permite detectar riesgos por errores o irregularidades, identificar sus causas y promover acciones correctivas que permitan manejar y controlar los riesgos y sus efectos (Niola A. y Ordoñez C., 2013).

Fue acertada la decisión del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), de incluir en su modelo de gobierno corporativo una dimensión relacionada con la Arquitectura de Control que consta de 6 lineamientos medido por 27 reactivos que permiten establecer controles adecuados tanto internos como externos.

De retorno al instrumento, está dividido en cinco grandes áreas: Derechos y trato de accionistas, Asamblea general de accionistas, Directorio, Arquitectura de Control y Transparencia e Información Financiera y no Financiera, estas áreas agrupan 43 lineamientos y 133 recomendaciones conforme se detalla en la tabla 4 (Banco de Desarrollo de América Latina CAF, 2013).

Tabla 4. Lineamientos de gobierno corporativo CAF

Áreas	Siglas	Lineamiento
Derechos y trato equitativo de los socios	L1DT	Principio de paridad de trato
	L2DT	Derecho a la no disolución del capital
	L3DT	Fomento de la participación e Información de los socios
	L4DT	Cambio o toma de control por otro grupo
	L5DT	Cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje
Asamblea general de socios	L6AG	Función y competencia
	L7AG	Reglamento de la asamblea
	L8AG	Clases y convocatoria obligación y plazo
	L9AG	Clases y convocatoria propuesta de acuerdos
	L10AG	Clases y convocatoria votación independiente
	L11AG	Derecho de información a los accionistas con carácter previo
	L12AG	Rol de los inversores institucionales.
	L13AG	El quórum y las mayorías institucionales
	L14AG	Intervención de los accionistas
	L15AG	La regulación del derecho a voto
	L16AG	La regulación de la representación.
	L17AG	Asistencia de otras personas además de los socios
El Directorio (Consejo de administración)	L18DI	Necesidad de tener un directorio
	L19DI	Atribución al directorio de las funciones de definición estratégica, supervisión, control, gobierno y administración.
	L20DI	Reglamento del directorio
	L21DI	Dimensión del directorio
	L22DI	Categorías y miembros del directorio
	L23DI	Nombramiento
	L24DI	Directores externos independientes
	L25DI	Cese de directores
	L26DI	Deberes y derechos
	L27DI	Conflictos de Interés y operaciones
	L28DI	Retribución de los directores
	L29DI	Organización del directorio
	L30DI	El ejecutivo principal y la alta gerencia

Continúa →

	L31DI	Dinámica del directorio
	L32DI	Comités del directorio
Arquitectura de control	L33AC	El Ambiente de control
	L34AC	La gestión de riesgos
	L35AC	El sistema de control interno
	L36AC	La información y comunicación del sistema de gestión de riesgos y del control interno
	L37AC	Labor de auditoría interna
	L38AC	Labor de auditoría externa
Transparencia e Información financiera y no financiera	L39TI	Política de revelación de información
	L40TI	Información a los mercados
	L41TI	Estados financieros
	L42TI	Información sobre acuerdos entre socios
	L43TI	Informe anual de gobierno corporativo

Fuente: Elaboración propia.

2.2.3.- Management cooperativo, gobernabilidad, ética y liderazgo en las cooperativas, Alianza Cooperativa Internacional (ACI)

Davis y Donaldson (2005), establecen una visión diferente al *management* tradicional a través de la implementación de principios sobre los cuales se puede formar un *management* cooperativista. Un *management* que sea capaz de unir a todos los *stakeholders* para asegurar la cooperación y colaboración de todos los aportantes para la generación de riqueza en una organización. Entre los principios están el pluralismo, mutualidad, autonomía individual, justicia distributiva, justicia natural, interés centrado en las personas y papeles múltiples de trabajo.

Los autores señalan que el *management* cooperativista puede ser aplicado a cualquier empresa independientemente de la estructura de propiedad de la misma. Consideran además, que esta filosofía puede ser el *management* del futuro, por cuanto representa lo que los consumidores quieren, está en vías de convertirse en una profesión y puede responder a la realidad económica tal como se presenta. Desde este enfoque el *management* cooperativista asegura beneficios satisfactorios y justos para todos los *stakeholders*.

La organización que promueve esta filosofía es la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) fundada en Londres en 1895. Su principal función consiste en reunir, representar y fortalecer

a las cooperativas en todo el mundo, a fin de asegurar un entorno adecuado de políticas y asistencia técnica a través de programas de desarrollo de capacidades. Actualmente cuenta con 303 organizaciones de 105 países, figurando hoy en día como una de las 41 organizaciones que gozan de un estatuto consultivo ante el Consejo Nacional Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) (Alianza Cooperativa Internacional, 2018).

Dentro de los programas de desarrollo, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), emitió el Manual de orientación sobre Gobernabilidad, Ética y Liderazgo en las cooperativas. El cual contiene una autovaloración del buen gobierno cooperativo, tomando como base siete principios cooperativos: membresía abierta, control democrático, participación económica, autonomía e independencia, educación, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad.

Este instrumento consta de 26 lineamientos medidos por 232 reactivos conforme se establece en la tabla 5, el cual es parte del proceso de evaluación para certificar si una cooperativa cumple o no con los principios básicos establecidos para un buen gobierno cooperativo. La promoción que realiza la ACI-Américas, está orientada a fortalecer la gobernabilidad de las empresas cooperativas en todos los países de la región, el cumplimiento de los principios cooperativos, al igual que sus valores. Sin embargo es una herramienta privada, y para que una cooperativa pueda recibir esta certificación debe pagar honorarios y tener un cumplimiento de al menos el 80% de los indicadores dentro del primer año (Cooperativa de las Américas red de la alianza Cooperativa Internacional, 2017).

Tabla 5. Modelo Alianza Cooperativa Internacional (ACI)

Modelo	Siglas	Principios	No.	Siglas	Lineamientos	Indicadores
Principios Cooperativos	PC1	Afiliación voluntaria y abierta	1	AV1	Ingreso de socios	9
			2	AV2	Requisitos	5
			3	AV3	Discriminación de socios	4
	PC2	Control democrático por parte de los miembros	4	AV4	Retiro de socios	5
			5	CD1	Asamblea de socios	28
			6	CD2	Consejo de administración	26
			7	CD3	El Gerente	9
			8	CD4	Órgano de fiscalización	8
			9	CD5	Auditoría interna y externa	10
			10	CD6	Ética y conflictos de interés	18
			11	CD7	Información a los socios	4
			12	CD8	Limitaciones	4
			13	CD9	Transparencia de la información	4
	PC3	Participación económica de los miembros	14	PE1	Excedentes	5
			15	PE2	Sistema contable	9
			16	PE3	Estados Financieros	14
	PC4	Autonomía e independencia	17	AI1	Sistema de contratación	9
	PC5	Educación, formación e información	18	EF1	Autonomía e independencia	9
			19	EF2	Educación	7
			20	EF3	Formación	8
			21	EF4	Información	6
	PC6	Cooperación entre cooperativas	22	CC1	Participación	2
			23	PC1	Cooperación entre cooperativas	5
	PC7	Preocupación por la comunidad	24	PC2	Comunidad	8
			25	PC3	Medio ambiente	11
			26	PC4	Empleados	9
				Grupos vulnerables	5	
Total						232

Fuente: Elaboración propia.

2.3.- Rendimiento empresarial

Desde los primeros lineamientos de este trabajo se han utilizado los vocablos rendimiento y rentabilidad como variables dependientes del constructo gobierno corporativo. En tal virtud, es necesario definir que es el rendimiento y posteriormente la rentabilidad. Para el efecto, se utilizará el término básico rendimiento empresarial dejando claro que la palabra empresarial no necesariamente está relacionada con la empresa tradicional. Algunas discusiones para definir el rendimiento se han visto llenas de tecnicismos por cuanto se establece como principal objetivo el cómo medir mediante el refinamiento de indicadores. Cuando se debe centrarse en qué medir y cómo enlazarlos con determinados aspectos de la estructura organizacional (Kanter & Brinkerhoff, 1981).

Venkatraman y Ramanujam (1986), señalan que la esencia del rendimiento no está en la definición conceptual, sino en los niveles de análisis del mismo. Sin embargo, Ford y Schellenberg (1982) tratan de definir al rendimiento como la evaluación de los grupos respecto a cómo la organización está cumpliendo su grado de expectativas. Bajo esta premisa Armario y Cossío (2001) establecen tres niveles de rendimiento empresarial: eficiencia organizativa, rendimiento del negocio y rendimiento financiero.

En referencia a la eficiencia organizativa no se incluye en la investigación por un tema de alcance. Se centrará toda la atención en los dos niveles restantes por cuanto se utilizarán indicadores que permitan medirlos. Venkatraman y Ramanujam (1986) establecen que se debe utilizar dos tipos de indicadores, financieros y no financieros. Para la presente investigación se han seleccionado los indicadores: crecimiento, rentabilidad y alertas de riesgo.

2.3.1.- Crecimiento

De acuerdo a la revisión de la literatura, es difícil definir con exactitud que es el crecimiento empresarial, debido a que no se podría hacer una definición que abarque todo el contenido que lleva implícito. Sin embargo, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (1986), señala que el crecimiento empresarial, es el

desarrollo que está alcanzando la empresa medida por las magnitudes económicas que explican su actividad. Canals Margalef (2000) en cambio, manifiesta que el crecimiento empresarial no es un objetivo primordial, sino un medio para alcanzar otras metas como la expansión para evitar pérdidas por competitividad futura.

En este contexto, el crecimiento desde el punto de vista económico puede lograrse o bien aumentando los ingresos o reduciendo de forma efectiva los costos, ambos casos tienen efectos en la rentabilidad de la organización. En las cooperativas de ahorro y crédito, esta variable puede medirse a través del crecimiento de los ingresos, como lo señala Lytle (1994) puede concretarse en los productos/servicios de activo y pasivo (Créditos y Depósitos). De manera puntual, se empleará la tasa media de variación en el periodo 2013-2017, para las siguientes variables observadas: Depósitos a la vista, depósitos a plazo, créditos por vencer y créditos que no devengan intereses.

2.3.2.- Alertas de riesgo

La palabra riesgo proviene del latín *risicare*, que significa transitar por un camino peligroso. Según De Lara (2005) "el riesgo es parte inevitable de un proceso de decisiones en general y de un proceso de inversión en particular". El riesgo se asocia con una probabilidad de sufrir pérdidas potenciales en un futuro, por cuanto se toman decisiones bajo un escenario de incertidumbre. En este contexto, Fischhoff y Kadvany (2011) manifiestan que el riesgo tiene sus orígenes en la teoría de decisión y se ha enriquecido a partir de la colaboración de varias disciplinas.

Una de las disciplinas que estudia el riesgo es la administración de riesgos, que busca identificar estrategias para prevenir o mitigar una afectación negativa en el desempeño de un proyecto. Desde la perspectiva cuantitativa utiliza los conceptos de las matemáticas y de la estadística (probabilidades), para medir el riesgo que es una variable no observada, partiendo de variables observadas (MacNeil, Frey, & Embrechts, 2005). La finalidad de este análisis es determinar las estrategias que permitan evitar, mitigar, compartir y rechazar el riesgo dependiendo de su impacto y probabilidad. El riesgo en el ámbito financiero puede

ser clasificado como de mercado, crediticio, operacional, de liquidez, de contraparte y sistemático (Castro, 2015).

Una organización debe realizar periódicamente un diagnóstico del comportamiento de los riesgos asociados a su actividad económica. Para el efecto, existen diversas metodologías, entre las más utilizadas el uso de indicadores que permiten establecer alertas ante posibles situaciones que pueden afectar el normal desarrollo de las actividades. Altamirano, Cruz, Villalba e Ipiales (2018) diseñaron un modelo de diagnóstico financiero específico para las cooperativas de ahorro y crédito, en el cual establecieron un conjunto de indicadores para determinar alertas que permitan evitar, mitigar, compartir y rechazar los riesgos.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizarán dos indicadores de la metodología propuesta por los autores citados, liquidez y morosidad. Por cuanto están relacionados directamente con la actividad principal de una cooperativa, que es la intermediación financiera. En cuanto a la liquidez, este indicador permite medir el nivel de disponibilidad que tiene una entidad para atender los pasivos de mayor exigibilidad, para su cálculo se compara los fondos disponibles frente al total de depósitos a corto plazo.

Con respecto a la morosidad, este indicador crece con el aumento de la cartera en mora exigiendo que las entidades financieras ejecuten mayores provisiones, lo cual disminuye la expansión del crédito y posiblemente el ritmo de crecimiento económico (Cóndor, 2014). El índice de morosidad se calcula para el total de la cartera bruta y por línea de negocio, para su cálculo se compara el porcentaje de la cartera improductiva frente a la cartera total.

Con la finalidad de evitar sesgos en la información y con el objeto de considerar todo el periodo (2013-2017) se trabajará con las medias móviles de los dos indicadores, con base al año 2017.

2.3.3.- Rentabilidad

El término rentabilidad es una medida del rendimiento empresarial, que determina la eficiencia con la cual una organización utiliza sus recursos financieros, en un determinado período de tiempo. Piedra (2013) señala que se la puede definir como una medida de la capacidad de los activos de una organización para generar utilidades, sin importar cuál fue su financiamiento. En efecto, las empresas utilizan sus recursos financieros, compuestos por los valores que aportan los accionistas, denominado capital y los valores que aportan los acreedores, denominado deuda, con la finalidad de obtener beneficios. La rentabilidad mide si los recursos financieros fueron aprovechados de manera correcta.

En este punto, es importante realizar una aclaración, debido a que las cooperativas de ahorro y crédito no persiguen fines de lucro, conforme se ha explicado en capítulos anteriores. En tal virtud, el excedente obtenido como resultado de la intermediación financiera y de los servicios cooperativos prestados a sus asociados es tratado como un ahorro de una gestión eficiente y se retornan a quienes los han producido a prorrata de los intereses pagados en el último ejercicio, por la obtención de préstamos (Zuñiga, 1987). Mientras más eficiente sea la gestión se obtendrán mejores resultados y permitirán que la cooperativa pueda permanecer en el tiempo y satisfacer de manera adecuada las necesidades de sus asociados.

Desde este punto de vista, el concepto de rentabilidad pura o económica no aplica en las cooperativas, sin embargo, no se la puede dejar de medir y controlar por las consideraciones expuestas. Sánchez (2002) señala que existen dos medidas de rentabilidad, la económica que mide el rendimiento de los activos de una empresa para generar valor de manera independiente de su financiamiento y la financiera que mide el rendimiento del capital propio de los accionistas de manera independiente de la distribución de los resultados. Para el efecto, Altamirano et al. (2018) señalan que la rentabilidad sobre los activos (ROA) se determina comparando el excedente neto con el promedio de activos, mientras que el retorno sobre el patrimonio (ROE), es el resultado de la relación entre el excedente neto con el promedio del patrimonio.

Con la finalidad de garantizar un análisis integral de la rentabilidad se utilizarán las medias móviles de los dos indicadores ROA y ROE, por el periodo 2013-2017, con base al año 2017.

2.4.- La relación del gobierno corporativo con el rendimiento empresarial

A lo largo del tiempo, se han realizado varias investigaciones que buscan como objetivo determinar la incidencia del gobierno corporativo en el desempeño y rendimiento financiero de las empresas. Desde sus inicios la implementación del gobierno corporativo ha sido direccionado al análisis de empresas cotizadas, por esta razón la mayoría de investigaciones son realizadas en este sector. Son pocos los trabajos encontrados que hacen referencia a las variables mencionadas en el sector cooperativo. En este contexto, se realizará un análisis cronológico de las investigaciones realizadas detallando sus resultados.

Leal y Carvalhal (2005) en una muestra de empresas brasileras y chilenas realizan un análisis de regresión mediante la utilización de proxis para explicar la relación de estas variables. Obteniendo como resultado especificar una función econométrica que permite determinar si el gobierno corporativo incide en el rendimiento financiero. En esta misma línea Black, Jang y Kim (2006), a través de técnicas econométricas establecen que la variable gobierno corporativo es significativa de tal manera que explica el valor de la empresa. Resultados similares fueron obtenidos por Sarabia (2007) en la investigación realizada en las empresas Cemex y TV Azteca utilizando el precio de las acciones de acuerdo a las bolsas de valores de México y New York.

Por su parte, Garay y González (2008) realizaron una investigación para determinar los efectos del gobierno corporativo en la Q de Tobin utilizando tres variables de control, el rendimiento sobre los activos (ROA), la utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT) y en el nivel de endeudamiento. El estudio se realizó en 46 empresas venezolanas y los resultados muestran que se pueden aumentar el valor de mercado cuando se mejoran las prácticas de gobierno corporativo.

Los autores Chivite y Rodriguez (2009) en su investigación la rentabilidad de los diez primeros años de gobierno corporativo en las sociedades españolas cotizadas, determinaron

que sí existe relación entre el gobierno corporativo con la rentabilidad. En tal virtud comprobaron que una cartera de inversión formada por empresas con mejores prácticas de gobierno corporativo proporciona mayor rentabilidad para sus accionistas, que otra cartera formada por empresas que no tienen adecuadas prácticas de gobierno corporativo.

En la misma línea, Berthlot, Morris y Morrill (2010) en su investigación realizada en Canadá, en el cual compararon la puntuación del gobierno corporativo publicado por *The Globe and Mail*, con el precio de la acción, determinaron que existe una relación positiva entre el gobierno corporativo y el valor de la empresa. Así mismo, Pae y Choi (2011) en su análisis a empresas coreanas establecieron que sí existe relación del gobierno corporativo con el valor de la empresa. Para lo cual elaboraron el índice de gobierno corporativo con datos del CGS con sus siglas en inglés *Corporate Governance Service*. En conclusión, ambos autores coinciden que el mercado de valores recompensa a las empresas con mejores índices de gobierno corporativo.

López (2012), en su investigación denominada el gobierno corporativo y el modelo de resultado global, busca establecer un indicador de cultura de gobierno corporativo en función de las características del Consejo de Administración. Entre las cuales se señalan al tamaño, número de consejeros independientes, número de reuniones anuales y la retribución de los consejeros. Esta perspectiva deja al margen variables como la estructura de la propiedad, existencia de comités de auditoría entre otras, que se consideran ajenas a las características de los directivos. El fin, establecer si un nivel alto de cultura de gobierno corporativo tiene un efecto positivo en la rentabilidad de las compañías, el cual fue comprobado positivamente, análisis empírico realizado mediante la estimación de modelos de regresión y econométricos.

Los autores López y Serrato (2014) en su investigación denominada gobierno corporativo como determinante de la rentabilidad y creación de valor en las empresas, establecieron dos propósitos. Una parte analizar y evaluar el gobierno corporativo en las empresas inscritas en las bolsas de valores a través del índice COLCAP en Colombia, por medio de la encuesta

denominada Código País. De otra parte, verificar que las empresas que han cumplido con las prácticas de gobierno corporativo son las que mejor desempeño presentan en sus resultados.

A manera de conclusión, sustentan que el hecho de poner de manifiesto la evidencia empírica obtenida en esta investigación, revela que las empresas que adoptan buenas prácticas de gobierno corporativo obtienen mejores índices de desempeño y rentabilidad. Según los autores esta situación coadyuva en la eliminación de la desconfianza que se ha posicionado en los inversionistas locales e internacionales, originada por los escándalos de corrupción.

En el mismo año, se realizó otra investigación en Colombia esta vez relacionada con las prácticas de gobierno corporativo y su influencia en el desempeño de las empresas familiares y no familiares. La misma demostró que la rentabilidad de las compañías está directamente relacionada con sus prácticas de gobierno. Para el efecto, se definió una muestra de 115 empresas inscritas en el registro nacional de valores entre los años 2008 y 2012, de las cuales 51 son empresas familiares y 64 no familiares.

Otro aspecto importante de esta investigación, radica en la revelación de ciertos mitos sobre el gobierno corporativo. El autor establece que uno de los mitos es creer desde el punto de vista de los empresarios que el gobierno corporativo no influye ni positiva ni negativamente en el desempeño de la empresa. Otro mito está relacionado con el número de juntas directivas, el estudio demostró que a mayor juntas directivas mayor rentabilidad sobre activos. Asimismo se tiene entendido que el endeudamiento es negativo para la empresa, sin embargo en la investigación se estableció que esta variable es fundamental en la rentabilidad de las empresas (Gómez G. , 2015).

Otra investigación relacionada con el gobierno corporativo y la empresa familiar es la realizada por la IE Business School cuyos resultados se presentan en el III Informe Banca March-IE elaborado por Cruz y Garces (2015). El trabajo fue realizado mediante un análisis cuantitativo de la evolución del gobierno corporativo durante el periodo 2008-2013 en una muestra de 1.127 empresas cotizadas en los mercados de Estados Unidos y Europa. Los

resultados demuestran que las empresas familiares con buen gobierno corporativo obtuvieron una rentabilidad acumulada del 13,8% en comparación con el 10,7% del resto de la muestra.

Acosta, Barreda, Díaz y Visso (2016) analizaron en dos empresas del sector minero que cotizan en la bolsa de valores de Lima, el impacto de las prácticas de gobierno corporativo en el valor de la empresa. Para el efecto introdujeron conceptos estadísticos de correlación y los resultados establecieron que las mejoras en el gobierno corporativo produjeron un aumento adicional del 20% de valoración de mercado, considerándose como un aporte significativo.

Streb (2017) construyó un índice de gobierno societario en una muestra de 73 empresas cotizantes de acciones en el mercado de valores de Buenos Aires-Argentina entre los años 2012-2015. La metodología utilizada fue analizar el cumplimiento del código de gobierno societario a partir de un relevamiento estadístico en la muestra indicada. Entre las principales conclusiones señala que existen razones que llevan a las empresas a cumplimentar un código no mandatorio. Asimismo, establece que las empresas tienen incentivos para observar buenas prácticas de gobierno societario voluntarias, por cuanto se verifica que conducen a ratios de desempeño más elevados. Por lo tanto, concluye que el mecanismo de autorregulación sigue siendo válido en ese país.

Para el Ecuador, Freire, Garcia y Delgado (2017) realizaron un estudio de 70 empresas que cotizan en la bolsa de valores de Guayaquil, para determinar si el índice de gobierno corporativo impacta en el desempeño financiero. Para establecer el índice de gobierno corporativo utilizaron el instrumento de medición del Banco Interamericano de Desarrollo. En cambio, para medir el rendimiento financiero seleccionaron cuatro indicadores ROA, ROE, gasto de publicidad y nivel de endeudamiento. Los datos fueron analizados mediante el modelo Probit y los resultados determinaron que un aumento en el nivel de gobierno corporativo incrementa la probabilidad de obtener un rendimiento financiero.

Ya en el sector cooperativo, específicamente en Ecuador, Tubón (2018) realiza una investigación para determinar la incidencia del gobierno corporativo en la rentabilidad de las

cooperativas que prestan sus servicios en la provincia de Tungurahua pertenecientes al segmento No.2. Para la comprobación de las hipótesis utiliza el estadístico t de Students, con el cual determina que sí existe incidencia en las variables, sin embargo los resultados obtenidos en los indicadores que permitieron medir la rentabilidad (ROA y ROE) no superaron los límites deseados.

Como se observa existen muchas investigaciones en diferentes países, sectores y tipos de empresas que utilizan diversas metodologías para determinar si las variables estudiadas tienen relación. Todas coinciden que el gobierno corporativo incide en el rendimiento, en la rentabilidad y en la creación de valor de las empresas.

CAPÍTULO III.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de establecer los objetivos, las hipótesis y el marco teórico que sustenta la investigación, se debe determinar el método de investigación que se va a utilizar. Para el efecto, es necesario definir dos momentos en la misma, en primer lugar la definición del modelo conceptual y posteriormente la investigación empírica.

3.1.- Método de investigación

En la primera fase, en la definición del modelo conceptual, la metodología a utilizar es de carácter esencialmente analítico-conceptual. Por cuanto, se realiza un análisis de diferentes modelos, para armar una propuesta y luego ver su compatibilidad con la teoría. En efecto, el objetivo principal de este trabajo está centrado en la propuesta que implica la elaboración y presentación de un modelo de gobierno corporativo para las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.

Para determinar la validez y fiabilidad del modelo conceptual, se utilizó el método de validación a través del juicio de expertos, que consiste en solicitar a una serie de personas un juicio u opinión de un instrumento, o de un aspecto en concreto (Cabero & Llorente, 2013). La valoración de los expertos es una técnica cualitativa, debido a que deben juzgar la capacidad del instrumento para evaluar todas las dimensiones que se desea medir.

A fin de garantizar los resultados se utilizó el método Delphi, que consiste según De Arquer (1995) en que cada experto realice la evaluación de manera individual y luego reciban las medianas obtenidas para que reconsideren su juicio hasta que se logre un consenso. Esta técnica permitió obtener un alto nivel de interacción entre los expertos, evitando las desventajas de la dinámica grupal conforme lo establecen Van Der Fels-Klerx, Gossens, Saaticamp y Horst (2002).

Con respecto a la parte empírica, el modelo propuesto permite realizar una investigación cuali-cuantitativa, para determinar su consistencia y validez. En tal virtud, se utilizará la investigación no experimental, debido a que las variables que son objeto de estudio,

representan hechos que ya sucedieron en su contexto natural. En efecto, este método de investigación analiza con posterioridad los hechos que ya ocurrieron. Se realizará un análisis de tipo correlacional/causal, por cuanto la investigación pretende describir las relaciones de las variables en un momento determinado. Para cumplir con este fin, la información será obtenida en unos casos mediante la aplicación de cuestionarios a personas en su ambiente habitual denominada información de fuente primaria; y en otros, a través de la consulta de datos secundarios de naturaleza objetiva publicados por los organismos de control o de las mismas organizaciones.

En relación al tipo de estudio y de acuerdo a la naturaleza de la investigación, se realizarán estudios de tipo cualitativo y cuantitativo, ya que una combinación adecuada de los mismos permite complementar los requisitos que toda investigación empírica debe cumplir, como son la integridad de los datos y su capacidad confirmatoria. Entendiéndose al primer requisito relacionado con la validez y fiabilidad de los datos y al segundo con el grado de generalización de los resultados.

Un último aspecto a considerar es lo relativo a la dimensión temporal de la investigación, a este respecto se debe tomar en cuenta, tal como se lo explicó en el capítulo II que los efectos del gobierno corporativo sobre el rendimiento se manifiestan a mediano y largo plazo. En este sentido, la presente investigación propone un modelo que podrá ser implementado en la actualidad y para poder evaluar sus resultados debería pasar por lo menos un periodo de cinco años, tiempo en el cual se debe observar y monitorear los resultados.

Sin embargo, a pesar de que no exista un modelo, esto no quiere decir que las cooperativas dentro de su administración no efectúen prácticas de gobierno corporativo. Por esta razón, con el modelo propuesto se pretende medir este constructo con un enfoque sincrónico o de corte transversal, no obstante para la mayoría de variables de este modelo se ha considerado un horizonte temporal de cinco años (2013-2017), con la finalidad de establecer un punto de partida para futuras investigaciones.

3.2.- Sector donde se realizará la investigación

El cooperativismo nace en el Ecuador a inicios del siglo XX, con la aparición de la organización denominada Acción Social, impulsada por Virgilio Drouet, que según Miño (2013) era uno de los principales impulsores del mutualismo en el Ecuador. Drouet citado en Guiseppina Da Ros (1985) manifestaba que el propósito estaba encaminado a crear hábitos de cooperación y economía con la finalidad de que los trabajadores adopten la práctica del ahorro. Fueron transcurriendo los años y en 1937 se dicta la primera ley de cooperativas, donde se estableció cuatro clases de cooperativas: producción, crédito, consumo y mixtas; además se estableció su estructura interna y sus organismos principales.

En 1966 se reforma la ley de cooperativas acorde al nuevo contexto que surgía en ese momento, por cuanto había un crecimiento sustancial en el número de cooperativas, de cinco inscritas en 1937 a un total de 1818 a nivel nacional (Miño, 2013, pág. 67). En esta época debido a la expansión petrolera toman impulso las cooperativas de ahorro y crédito. Un hito en la historia es la creación de la cooperativa San Francisco de Asís con el apoyo de la iglesia, la misma que llegó a ocupar uno de los primeros lugares en América Latina. Entre las más grandes, estaban las cooperativas: Pablo Muñoz Vega, Oscus, Sagrario, 8 de Septiembre y las cooperativas de los educadores. Sin embargo, la excesiva competencia y la pérdida de control por parte del estado debilitaron el sector, algunas cooperativas incluida la denominada San Francisco de Asís, cerraron sus puertas por escándalos de fraude, por deficiencias y abusos de poder en su administración.

Una ley obsoleta que duró 45 años y una ambigua institucionalidad de control por parte del Ministerio de Bienestar Social y la Superintendencia de Bancos de Ecuador, permitieron su disgregación, y las cooperativas que aún se mantienen ha sido por iniciativa propia y una adecuada gestión. En el año 2008, el Ecuador dicta una nueva constitución en la que se incorpora el concepto de economía popular y solidaria y para poder viabilizar esta reforma, en el 2011 entra en vigencia la Ley de Economía Popular y Solidaria derogando a la obsoleta Ley de Cooperativas. Además, se establece como eje prioritario del Plan Nacional del Buen Vivir la consolidación del sistema social y solidario de forma sostenible.

En el año 2012, se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, entidad que según Jácome y otros (2016) cimentó un sistema integral y eficiente de supervisión, regulación y control. En este marco, inició un proceso de actualización de la data de las cooperativas, obteniendo como resultado 3.259 instituciones. Para el efecto, fueron clasificadas en dos sectores: financiero al que pertenecen las cooperativas de ahorro y crédito y las mutualistas, y no financiero en el cual constan las cooperativas de transporte, producción, agrícolas y de vivienda (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013).

En relación al sector financiero popular y solidario de acuerdo al catastro actual que mantiene la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria existen 663 cooperativas activas, clasificadas en cinco segmentos, dependiendo del monto de sus activos y cuatro mutualistas conforme se detalla en la tabla 6.

Tabla 6. Segmentación de las cooperativas de acuerdo a la SEPS.

Segmentos	Cantidad	Porcentaje	Monto de Activos (Millones de dólares)
Segmento 1	26	3,90%	más de 80
Segmento 2	38	5,70%	entre 20 y 80
Segmento 3	82	12,29%	entre 5 y 20
Segmento 4	180	26,99%	entre 1 y 5
Segmento 5	337	50,52%	hasta 1
Mutualistas	4	0,60%	
Total	667	100,00%	

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 4)

Este grupo de organizaciones, al 31 de diciembre de 2017 poseen 12.184 millones de dólares en activos totales, distribuidos en los cinco segmentos anteriormente señalados, conforme se detalla en la tabla 7.

Tabla 7. Total de activos clasificados por segmento

Segmento	Cantidad	Total de Activos (Millones de USD)	Participación
Segmento 1	26	7.935	65,13%
Segmento 2	38	1.764	14,48%
Segmento 3	82	994	8,16%
Segmento 4	180	451	3,70%
Segmento 5	337	124	1,02%
Mutualistas	4	916	7,52%
Total	667	12.184	100,00%

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 4)

Como se observa, las 26 cooperativas pertenecientes al segmento 1, poseen 7.935 millones de dólares en activos totales, que representa el 65,13% del total. Es decir en este segmento se encuentran las cooperativas más grandes que significan competencia directa para el sistema financiero privado. En los segmentos 2 y 3, se encuentran 120 cooperativas medianas cuya participación en el activo total representa el 22,64% con un monto de 2.758 millones de dólares. Si bien es cierto, la mayor parte de cooperativas en total 517 que representan el 77,51% del número total, se encuentran en los segmentos 4 y 5, sin embargo es el grupo de cooperativas más pequeñas y a su aporte al activo total es del 4,72% con un monto de 575 millones de dólares.

Por otro lado, es importante analizar la evolución de los activos, pasivos y patrimonio de las organizaciones del sistema financiero popular y solidario, en comparación con el sistema financiero privado. Con la finalidad de establecer el porcentaje de participación de las cooperativas frente a la banca tradicional. En la tabla 8 se presenta la evolución de los dos sectores desde junio del 2016 hasta diciembre de 2017.

Tabla 8. Evolución activos, pasivos y patrimonio (Millones de USD)

Cuenta	Sector	jun-16	dic-16	jun-17	dic-17	Participación
Activos	SEPS	9.361,20	10.329,70	11.300,10	12.184,10	31,26%
	Banca Privada	32.386,80	35.599,10	37.207,90	38.975,00	
Pasivos	SEPS	7.881,80	8.765,30	9.636,60	10.408,80	29,95%
	Banca Privada	29.057,60	32.075,30	33.251,40	34.757,10	
Patrimonio	SEPS	1.437,10	1.564,50	1.611,50	1.771,20	41,99%
	Banca Privada	3.231,30	3.523,80	3.767,70	4.217,90	

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 10).

Como se puede observar los porcentajes de participación de las cooperativas frente a la banca privada medido por el monto de los activos, pasivos y patrimonio a diciembre de 2017, es de 31,26%, 29,95% y 41,99% respectivamente.

Otro instrumento de medición son los indicadores de crecimiento de este sector en comparación del sistema financiero privado al 31 de diciembre de 2017, los cuales presentaron los siguientes resultados. Los activos de las cooperativas crecieron en el 7,08% mientras que los activos del sistema financiero privado tuvieron un crecimiento del 4,70%. Los pasivos tuvieron la misma tendencia de crecimiento, en el caso de las cooperativas presentaron un crecimiento del 8% y la banca tradicional el 4,50%. En cambio, el crecimiento patrimonial, presentó un incremento más favorable para el sistema financiero privado que para el sistema de economía popular y solidaria, 12% y 9,90% respectivamente (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

Por cuanto, la actividad principal de las cooperativas es la intermediación financiera, es necesario analizar la colocación de los recursos captados. De ahí la importancia de establecer como está segmentada la cartera de crédito, cuales son las tasas de interés y en qué tipos de créditos se concentran estas organizaciones. En la tabla 9, se establece la clasificación de la cartera.

Tabla 9. Clasificación de la cartera por tipo

Cooperativas	Saldo	Participación	Tasa Activa
Consumo	4.322,31	51,13%	15,25%
Microcrédito	3.143,97	37,19%	29,80%
Inmobiliario	743,19	8,79%	9,75%
Comercial	243,35	2,88%	10,06%
Educativo	0,56	0,01%	9,00%
Total	8.453,38	100,00%	

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 4)

El crédito de mayor colocación en las cooperativas es el de consumo, posee una participación del 51.13% del mercado con una tasa activa promedio de 15.25%. El microcrédito a pesar de tener una tasa más alta 29.80% por ser más riesgosos, presenta una participación importante de 37.19%, entre los dos tipos de crédito representan el 88,32% de la cartera total. La diferencia está constituida básicamente con el crédito inmobiliario, comercial y por el último el educativo.

Otro aspecto importante que se debe mencionar es la inclusión de las personas que no tienen acceso a la banca tradicional por varios factores, entre ellos su nivel de escolaridad. La libre adhesión y el fácil acceso que brindan las cooperativas han permitido ser inclusivas con personas de menor nivel educativo, como se señala en la figura 3.



Figura 3. Nivel de escolaridad de los socios de las cooperativas.

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 5)

Como se observa en la gráfica, el 77.41% del total de socios del sector cooperativo financiero, son personas cuyo nivel de escolaridad máximo es la secundaria, es decir apenas terminaron el bachillerato. Únicamente el 22.59% son asociados con niveles de formación universitaria. Cabe resaltar que los resultados guardan relación con el nivel de escolaridad de la población económicamente activa conforme se detalla en la línea superior.

3.3.- Muestra

Con la finalidad de validar el modelo conceptual se seleccionó expertos con amplia experiencia en gobierno corporativo y temas afines. Es necesario realizar una precisión acerca del número de expertos, Cabero y Llorente (2013) establecen que el número de expertos depende sobre todo de la facilidad de llegar a ellos. Por su lado Escobar y Cuervo (2008) manifiestan que el número de jueces a emplear está de acuerdo al nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. En vista de que no hay un acuerdo para su determinación, se decidió seleccionar a quince personas, entre ellos directivos, gerentes, oficiales de cumplimiento, auditores internos y externos de cooperativas de ahorro y crédito y docentes universitarios a fin de recoger puntos de vista de diferentes perspectivas.

Para su selección se utilizó los criterios establecidos por Skjong y Wentworht (2000), los cuales son: (a) Experiencia en la realización de juicios y toma de decisiones basada en evidencia o experticia (grados, investigaciones, publicaciones, posición, experiencia, premios entre otras), (b) reputación en la comunidad, (c) disponibilidad y motivación para participar, y (d) imparcialidad y cualidades inherentes como confianza en sí mismo y adaptabilidad.

De otro lado, para determinar la muestra para la parte empírica, se utilizó el catastro de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con fecha de corte al 31 de diciembre de 2017, que establece que existen 663 cooperativas activas, clasificadas en cinco segmentos de acuerdo al nivel de sus activos totales y cuatro mutualistas. Sin embargo, para el desarrollo del presente trabajo se tomaron en cuenta las cooperativas de los segmentos 1, 2 y 3, debido a que los tres segmentos representan el 87.76% en relación al monto de los activos totales, definiendo un universo de 146.

Para el cálculo de la muestra, se utilizó la fórmula del método de estimación simple para el Muestreo Irrestricto Aleatorio (Calero, 2003). Los parámetros definidos fueron: Población (N) 146 cooperativas, nivel de significación (α) 0.05, error (d) 0.10, valor de la Probabilidad (P) 0.5, obteniendo como resultado 60 cooperativas.

Una vez establecida la muestra, se determinó la cantidad de cooperativas por segmento, para lo cual se aplicó la fórmula del muestreo por estratos por asignación proporcional (Calero, 2003). Obteniendo como resultado 12 cooperativas para el segmento uno, 16 para el segmento dos y 32 para el segmento tres. Para garantizar la selección aleatoria de la muestra, se utilizó la tabla de números aleatorios de Kendall & Babington (1939).

Sin embargo, al momento de realizar el trabajo de campo se tuvieron muchas limitaciones en lo que respecta a la recolección de la información en especial con las cooperativas pertenecientes a los segmentos 2 y 3. Muchas de ellas no accedieron a prestar las facilidades para la recolección de la información, algunas simplemente no contestaron, a pesar de haber realizado varias insistencias. Por esta razón, en estos dos segmentos se procedió a seleccionar nuevas organizaciones llegando a cubrir su totalidad, manteniéndose la misma tendencia. Al final, en el segmento No. 2 se logró conseguir la cantidad de cooperativas determinadas en la muestra (16), no así en el segmento No. 3 donde solamente se obtuvo información de 18 cooperativas.

Con la finalidad de cubrir las 14 cooperativas faltantes en el segmento 3, se decidió ampliar la muestra del segmento No. 1, debido a la existencia de la información y la permisibilidad de acceso a la misma. Con las limitaciones expuestas, la muestra quedó conformada de la siguiente manera: 26 cooperativas del segmento No. 1, 16 del segmento No. 2 y 18 del segmento No.3, convirtiéndose en una muestra a conveniencia.

3.3.- Procedimiento y análisis de datos

Conforme se explicó anteriormente, la investigación fue realizada en dos etapas, en la primera se definió el modelo conceptual, previo a la elaboración del mismo, se realizó una revisión bibliográfica de los diferentes modelos de Gobierno Corporativo existentes. Como

resultado fueron seleccionados tres modelos tomando en cuenta las consideraciones citadas en el marco teórico para su elección, los mismos que fueron sometidos de forma separada al proceso de validación por los expertos seleccionados conforme se indicó anteriormente.

El trabajo de los expertos consistió en el análisis de los lineamientos de cada modelo, considerando los criterios de evaluación establecidos por Crespo, D Ambrosio, Racines & Castillo (2016) que son: representatividad, comprensión, interpretación y claridad. Para lo cual se utilizó una escala de 1 a 3, siendo 1 la calificación más baja, y 3 la calificación más alta. Para analizar la representatividad, 1 significa nada representativo y 3 muy representativo; Para la comprensión, 1 señala que la pregunta resulta incomprensible y 3 entendible; en la interpretación en cambio 1 indica que puede tener varias interpretaciones y 3 que tiene una única interpretación; por último y con respecto a la claridad 1 establece nada claro y 3 conciso.

A fin de garantizar los resultados se utilizó el método Delphi, que consiste según De Arquer (1995) en que cada experto realice la evaluación de manera individual y luego reciban las medianas obtenidas para que reconsideren su juicio hasta que se logre un consenso. Esta técnica permitió obtener un alto nivel de interacción entre los expertos, evitando las desventajas de la dinámica grupal conforme lo establecen Van Der Fels-Klerx, Gossens, Saaticamp y Horst (2002). Para finalizar, se procedió a consolidar los datos obtenidos de las validaciones de cada experto, se tomó en cuenta el criterio establecido por Crespo y Moreta (2017) que establece que las preguntas deben sobrepasar el 75% para considerarlas como válidas.

Una vez validados los modelos por los expertos, fueron aplicados en la muestra seleccionada de manera separada, los datos obtenidos se sometieron a una evaluación multivariante. Para el efecto, se utilizaron técnicas estadísticas como el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) el cual permitió reducir variables que estadísticamente no eran significativas y establecer las que realmente se pueden aplicar en el sector cooperativo, sin dejar de observar lo señalado en la teoría.

Resultados que fueron confirmados mediante la aplicación del modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) que es una herramienta avanzada de análisis multivariante, ya que utiliza un conjunto de ecuaciones de regresión lineal diferentes pero independientes, para analizar las relaciones de las variables latentes consideradas en un modelo (Armario & Cossío, 2001). Se denominan variables latentes aquellas que no pueden ser observadas directamente, sino a través de variables observadas o indicadores, conforme fueron tratadas las dos variables objeto de estudio de esta investigación. El modelo propuesto es de tipo recursivo porque la causalidad entre las variables tiene una dirección única.

Mediante un modelo gráfico denominado diagrama de camino (*path diagrama*), se representaron las relaciones entre las variables mediante cargas estimadas utilizando la minimización de una función de discrepancia entre la matriz de varianzas y covarianzas. Para estimar los parámetros del modelo se utilizó el método de Máxima Verosimilitud (*Maximum Likelihood*, ML) por cuanto se utilizaron escalas multi-items y según Anderson y Gerbing (1982) este método proporciona estimadores que se ajustan adecuadamente tanto en la consistencia interna como en la externa. Posteriormente se debería transformar el gráfico en un conjunto de ecuaciones para especificar las relaciones entre las variables latentes y sus indicadores. Sin embargo, el programa informático utilizado -Amos versión 22- desarrolla directamente las ecuaciones estructurales a partir del modelo gráfico, por esta razón no se recurrirá al lenguaje analítico.

Para realizar la evaluación de los resultados, se revisaron tres aspectos: a) evaluación del ajuste global del modelo; b) evaluación del ajuste de modelo de medida y c) evaluación del ajuste del modelo estructural. En referencia al primer aspecto, fue evaluado con medidas absolutas de ajuste, medidas de ajuste incremental y medias de ajuste de parsimonia con sus respectivos indicadores. Para evaluar el segundo aspecto se utilizaron los siguientes estadísticos: coeficiente crítico, R^2 , fiabilidad compuesta y varianza extraída. El último aspecto se midió mediante el coeficiente crítico de las relaciones entre las variables latentes.

El siguiente paso, consistió en unificar los tres modelos, para lo cual se analizó cada dimensión y lineamiento para evitar colinealidad y repetición en los datos, a fin de que las

variables no pretendan medir lo que mide otra variable. Sin embargo, el hecho de partir de dos modelos destinados a la empresa tradicional y solo uno relacionado con las cooperativas no permitía establecer con claridad las dimensiones y si estas incluían las necesidades de sus principales actores. Por esta razón y para corregir este problema se realizó la identificación de los principales *stakeholders* de las cooperativas a fin de que sean incluidos en el modelo final propuesto.

Para la determinación de los *stakeholders* se utilizó la metodología propuesta por Gorrochategui, Casali, Freja y Gigante (2013), para poder caracterizar y obtener las relaciones entre ellos. Posteriormente se observó lo señalado por Mitchell, Agle y Wood (1997), que propone una tipología de *stakeholders*, tomando en cuenta tres factores denominados poder, legitimidad y urgencia.

Definido el modelo con las consideraciones expuestas, fue sometido nuevamente a la validación por expertos, observando la misma metodología con la finalidad de recoger sus observaciones, críticas y propuestas de mejora, que fueron incluidas en la definición final del modelo.

En la segunda fase, ya en la investigación empírica, se aplicó el modelo final a la muestra de cooperativas para determinar el nivel de gobierno corporativo y la incidencia sobre el rendimiento empresarial. Para el efecto, y de acuerdo a la propuesta realizada en esta tesis, para la medición del rendimiento empresarial se han considerado tres indicadores: crecimiento, rentabilidad y alertas de riesgo. Cada uno representa una variable medida por diferentes indicadores de naturaleza objetiva, por cuanto son obtenidos de una fuente de datos secundarios: informes anuales de las cooperativas y boletines de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador.

Para medir la variable crecimiento se empleó la tasa media de variación del índice de productos y servicios de activo y pasivo compuesto por las colocaciones y captaciones en un periodo de cinco años (2013-2017). En cuanto al rendimiento y las alertas de riesgo se utilizaron las medias móviles con base al año 2017, de los indicadores ROE, ROA, liquidez y

morosidad, ratios obtenidos de la metodología propuesta por Altamirano, Cruz, Villalba y Paredes (2018) por el mismo período de cinco años.

Los datos fueron sometidos a una evaluación multivariante mediante el análisis factorial confirmatorio y el modelo de ecuaciones estructurales a fin de determinar las relaciones entre las variables. Se utilizó el software estadístico SPSS versión 24 y el programa AMOS versión 22.

CAPÍTULO IV.- IDENTIFICACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS* Y CONFLICTOS DE INTERÉS EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL ECUADOR.

La administración en las cooperativas de ahorro y crédito tiene una particularidad especial debido a que manejan recursos de un conglomerado de personas que se convierten en socios. Al adquirir este estatus pueden participar de manera democrática en su gobierno y en la toma de decisiones por cuanto son empresas de propiedad conjunta controladas democráticamente (Alianza Cooperativa Internacional ACI, 2017). Esta situación permite que los socios que a la vez son propietarios, puedan ser también gestores profesionales, es decir, ser parte de un consejo administrativo, y también trabajadores. Por otro lado, los socios pueden ofrecer bienes y servicios a las cooperativas convirtiéndose en proveedores de la misma, entrando en competencia con los proveedores externos.

Entre otros *stakeholders*, existen personas que sin necesidad de adquirir el status de socios utilizan los servicios cooperativos, a quienes se les denomina clientes, y su exigencia aumenta debido a la alta competencia en este sector. Las Cooperativas son organizaciones que prestan servicios relacionados con la intermediación financiera, su actividad es regulada por varios organismos de control, que periódicamente solicitan información y realizan revisiones acerca de la gestión realizada. Sin dejar a un lado a la comunidad que espera que las cooperativas retribuyan sus resultados en planes de beneficios comunales.

Como se desprende, existen varios *stakeholders* con diversos intereses, y su actuación podría provocar conflictos de interés generando riesgos que afecten el rendimiento institucional. En este contexto, es necesario determinar quiénes son los *stakeholders* más importantes, en quien o quienes se debe poner más énfasis, sin restar importancia a los demás. Si bien es cierto, resulta difícil realizar un análisis de los *stakeholders* de cada una de las cooperativas, por cuanto los específicos van a variar, no obstante, se puede realizar un análisis de los más comunes que se plantean en este sector.

Para el efecto, Freeman (1994) creó el principio de ¿quién o qué realmente cuenta? Donaldson & Preston (1995) definen a los *stakeholders* como cualquier actor que tenga una

relación o intereses con la organización. Sin embargo, los *stakeholders* deben ser identificados y clasificados, Mitchell, Agle y Wood (1997) proponen un modelo de identificación de *stakeholders*, el cual establece su preponderancia (*saliencia*) en función de la presencia simultánea de tres atributos: poder, legitimidad y urgencia.

En este contexto, el presente capítulo busca identificar los *stakeholders* de las cooperativas de ahorro y crédito y analizar sus principales conflictos de interés. Para cumplir con este objetivo se realizó un trabajo de carácter exploratorio, por cuanto pretende interiorizarse de algunas características de los *stakeholders* de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, así como de la naturaleza y tipo de interacciones que se presentan entre ellos. Para el efecto se utilizaron fuentes de carácter secundario, como páginas web, informes de sustentabilidad y documentos públicos producidos por las cooperativas en la muestra seleccionada. Se utilizó la metodología propuesta por Gorrochategui, Casali, Frechia y Gigante (2013), para poder caracterizar y obtener las relaciones entre los *stakeholders*. Posteriormente se observó lo señalado por Mitchell, Agle y Wood (1997), que propone una tipología de *stakeholders*, tomando en cuenta tres factores denominados Poder, Legitimidad y Urgencia.

4.1.- Identificación de los stakeholders

Resulta difícil realizar un análisis de los *stakeholders* de cada una de las cooperativas, debido a que los *stakeholders* específicos van a variar, por esta razón se realizó un análisis de los más comunes que se plantean en este sector. En la figura 4 se identifican los *stakeholders* genéricos de una cooperativa de ahorro y crédito.

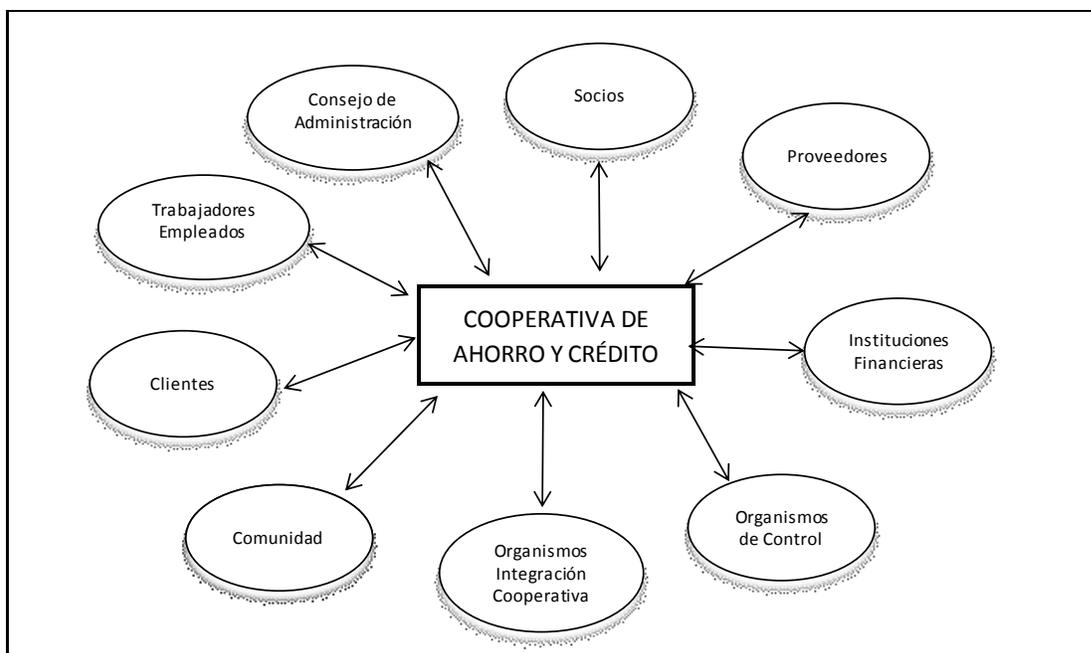


Figura 4. Identificación de los *stakeholders*

Fuente: Elaboración propia a partir de Donalson y Preston (1995).

4.2.- Tipo de *stakeholder*

En el gráfico anterior se identificaron los *stakeholders* de una cooperativa sin clasificarlos en torno a algún criterio, Guerras y Navas (2007) clasifican a los *stakeholders* en internos y externos. En la tabla 10 se discriminan a los *stakeholders* por tipo y categoría.

Tabla 10. Tipo de *stakeholders*

<i>Stakeholders</i>	Interno	Externo
Socios	X	
Consejo de Administración	X	
Empleados y trabajadores	X	
Proveedores		X
Clientes		X
Instituciones Financieras		X
Comunidad		X
Organismos de Control		X
Organismos de Integración Cooperativa		X
Total	3	6
Porcentaje %	33,33%	66,67%

Fuente: Elaboración propia.

Los *stakeholders* externos representan el 66,67% y están conformados por proveedores, clientes, instituciones financieras, comunidad, organismos de control y organismos de integración cooperativa. Es de vital importancia conciliar los intereses de estos grupos, de esta manera se logra credibilidad y buena imagen de la organización. Por otro lado los *stakeholders* internos integrados por los socios, consejos de administración y los empleados o trabajadores representan el 33,33%, los cuales proporcionan la identidad organizacional en la medida que los mismos ven realizadas sus expectativas en la cooperativa (Scott & Lane, 2000).

4.3.- Importancia atribuida por la organización al stakeholder

En este punto, se mencionará la importancia que brindan las cooperativas a sus *stakeholders* de acuerdo a los niveles en los que realizan la mención. Gorrochategui, Casali, Frecia y Gigante (2013) establecen tres niveles: nivel estratégico, responsabilidad social y otros, conforme se detalla en la tabla 11.

Tabla 11. Importancia atribuida al *stakeholder*.

<i>Stakeholders</i>	Nivel estratégico	Responsabilidad social	Otros	No.	Total %
Socios	X			60	100,00
Consejo de Administración	X			51	85,00
Empleados y trabajadores	X			60	100,00
Proveedores		X		10	16,67
Clientes		X		12	20,00
Instituciones Financieras			X	5	8,33
Comunidad		X		27	45,00
Organismos de Control			X	16	26,67
Organismos de Integración Cooperativa			X	4	6,67
Total	3	3	3		

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro anterior, explica el comportamiento de las cooperativas analizadas, como se evidencia, los *stakeholders* más mencionados por el 100% de la muestra son los Socios y los Empleados y Trabajadores, mientras que el Consejo de Administración fue mencionado por el 85%. Es importante señalar, que estas menciones se encuentran en el nivel estratégico, es

decir en su visión, misión, objetivos y estrategias. Con respecto a las menciones realizadas en las memorias de sostenibilidad y de responsabilidad social, el *stakeholder* comunidad es mencionado por 27 cooperativas que representan el 45%. Los clientes y proveedores son mencionados por el 20% y 16,67% respectivamente. Los *stakeholders* menos mencionados son las Instituciones financieras y los organismos de integración cooperativa, en un 8,33% y 6,67% respectivamente, información que fue encontrada en documentos como planes de trabajo y presupuestos.

4.4.- Objetivos de la organización respecto al stakeholder

Con la finalidad de establecer una guía de aplicación, se seleccionaron cinco categorías, en función de los objetivos que persiguen las cooperativas en referencia a sus *stakeholders*. Las cuales fueron el resultado del análisis de las menciones en los planes estratégicos, memorias de sostenibilidad, comunicaciones de progreso y otros documentos. En la tabla 12 se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 12. Objetivos de la organización respecto al *stakeholder*.

Stakeholders	Servicios cooperativos	Capacitación	Provisión y financiamiento	Responsabilidad social	Control y vigilancia	No.	Total %
Socios	X	X				60	100,00
Consejo de Administración		X				45	75,00
Empleados y trabajadores		X				54	90,00
Proveedores			X			8	13,33
Clientes	X	X				60	100,00
Instituciones Financieras			X			60	100,00
Comunidad				X		23	38,33
Organismos de Control					X	14	23,33
Organismos de Integración Cooperativa		X				3	5,00
Total	2	5	2	1	1		

Fuente: Elaboración propia.

En la muestra analizada, se determinó que el 100% de las cooperativas establecen como objetivo primordial brindar servicios cooperativos adecuados a sus socios y clientes, con su respectiva capacitación. El mismo porcentaje establece, que el objetivo de obtener financiamiento adecuado se lo realiza a través de las instituciones financieras. Otros de los objetivos es proporcionar capacitación y entrenamiento profesional a sus empleados y trabajadores, que también merece la atención de las cooperativas en el 90%.

Con respecto al Consejo de Administración el 75% de las cooperativas han establecido como objetivo capacitar a sus integrantes. El 38,33% establece objetivos que están relacionados con proyectos de responsabilidad social en favor de las comunidades que rodean a las cooperativas. En referencia a los objetivos relacionados a los proveedores, organismos de control e integración cooperativa, un porcentaje reducido de cooperativas los han considerado en sus documentos.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede realizar la siguiente proposición:

Proposición No.1.- La eficiencia en los servicios cooperativos, la capacitación y la búsqueda de financiamiento son los principales objetivos de la organización en relación a sus *stakeholders*.

4.5.- Objetivos del stakeholder respecto a la organización

Para determinar los objetivos de los socios y clientes, se revisó las encuestas de satisfacción realizadas por las cooperativas de la muestra seleccionada. El resultado obtenido establece que su principal objetivo es obtener una amplia gama de servicios financieros. Entre los servicios más deseados están los créditos inmediatos a bajo costo, altas tasas pasivas en las inversiones y servicios financieros complementarios, como así cajeros automáticos interconectados a la red bancaria.

Sin embargo, en las cooperativas de ahorro y crédito el *management* es distinto al enfoque tradicional, su administración se complica por la participación democrática de los socios en el gobierno de la misma y en la toma de decisiones. Por cuanto, Los socios que son

propietarios, pueden ser a la vez gestores profesionales y también trabajadores, además pueden participar en las asambleas generales, elegir y ser elegidos miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia u ocupar cargos representativos.

Esta situación, implica la existencia de varias partes con objetivos e intereses distintos, ocasionando conflictos de interés que van desde la concepción de no perder el control de la administración hasta el ocultamiento de un fraude. Aspectos que incentivan la utilización de prácticas creativas que distorsionan la información.

En cuanto, a los objetivos de los Empleados y Trabajadores, las encuestas de clima laboral sirvieron para establecer sus principales aspiraciones, entre las cuales destacan, el reconocimiento tanto económico como laboral, la capacitación, estabilidad y el plan de carrera. El organismo de integración cooperativo representado por la Federación Nacional de Cooperativas de ahorro y crédito (FECOAC), ha definido como objetivo principal el agrupar el mayor número de cooperativas para poder brindarles asesoramiento y representación.

El *stakeholder* que más énfasis pone en sus objetivos en referencia a las cooperativas, es el relacionado con los organismos de control, representado básicamente por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. En su página web señala como objetivo proporcionar el marco administrativo, legal y técnico para el desarrollo del sector cooperativo. Además establece los parámetros de control y fiscalización para asegurarse que los recursos de las cooperativas sean administrados de manera eficiente.

4.6.- Tipos de responsabilidad de la organización por el stakeholder

Luego del análisis realizado en la muestra seleccionada, se determinó que la responsabilidad primaria recae sobre cinco *stakeholders*, la secundaria sobre tres y por último la terciaria sobre uno como se detalla en la tabla 13.

Tabla 13. Tipos de responsabilidad de la organización por el *stakeholder*

<i>Stakeholders</i>	Responsabilidad primaria	Responsabilidad secundaria	Responsabilidad terciaria
Socios	X		
Consejo de Administración	X		
Empleados y trabajadores	X		
Proveedores	X		
Clientes	X		
Instituciones Financieras		X	
Comunidad			X
Organismos de Control		X	
Organismos de Integración		X	
Cooperativa			
Total	5	3	1

Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas en relación a los *stakeholders* socios, consejo de administración, empleados, proveedores y clientes tienen una responsabilidad primaria, por cuanto el impacto de su actividad principal es decir la prestación de servicios financieros puede traducirse en acciones legales, financieras y/u operativas. En cambio, con los *stakeholders* Instituciones financieras, organismos de control y de integración cooperativa que son grupos interdependientes con los cuales no se establecen relaciones no contractuales, se mantiene una responsabilidad secundaria. En cuanto, a la responsabilidad terciaria se ve manifestada en el *stakeholder* comunidad, debido a que su impacto tiene que ver con aspectos del entorno social.

4.7.- Dependencia de la organización respecto al stakeholder

La variable dependencia de la organización permite establecer una tipología de *stakeholders* en función de su grado de dependencia (Gorrochategui, Casali, Frecia, & Gigante, 2013). Como se puede observar en la tabla 14, para el caso de las cooperativas los socios, clientes, consejo de administración y organismos de control establecen un tipo de *stakeholders* que se consideran como insustituibles. Los empleados y las instituciones financieras conforman una tipología denominada recíproca, y por último los proveedores, comunidad y organismos de integración son *stakeholders* de tipo prescindente.

Tabla 14. Dependencia de la organización respecto al *stakeholder*

Tipos de riesgo	Intensidad absoluta	Intensidad moderada	Intensidad nula
Amenaza la Supervivencia	Socios Clientes Consejo de Administración Organismos de Control		
Riesgo Moderado		Empleados y trabajadores Instituciones Financieras	
Sin Riesgo			Proveedores Comunidad Organismos de Integración Cooperativa

Fuente: Elaboración propia.

En base a los resultados obtenidos se realiza la siguiente Proposición:

Proposición No. 2.- En las cooperativas de ahorro y crédito los socios, clientes, consejo de administración y los organismos de control significan una amenaza a la supervivencia de las cooperativas con un nivel de intensidad absoluta, debido a la diversidad de intereses.

En este contexto y para reafirmar la proposición se citan algunos acontecimientos que han ocurrido en el Ecuador en los últimos años, relacionados con escándalos financieros provocados por cierres inesperados de cooperativas.

En el año 2014, en un estudio realizado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 62 cooperativas entraron en procesos de resolución de problemas en las cuales hasta la actualidad, según este organismo se han planteado más de cinco mil estrategias para reducir sus niveles de riesgo. Dichos riesgos están relacionados con la diversidad de intereses que existe en los socios y clientes de las cooperativas, que van desde la obtención de créditos a costos bajos e inversiones con tasas pasivas atractivas, hasta poder llegar a formar parte de la administración de la cooperativa, en el caso de los socios. Cuando llegan a ser miembros de algún consejo de administración de la cooperativa se genera una especial relación de agencia, por cuanto nacen nuevos intereses que generan conflictos, y van desde

la concepción del poder, hasta el ocultamiento de un fraude, por medio de la utilización de prácticas creativas en la contabilidad.

El caso más reciente y contundente se presenta en el año 2015 en la cooperativa de ahorro y crédito Cooperera, las autoridades judiciales emitieron un fallo por peculado y lavado de activos por el monto de 7.1 millones de dólares estadounidenses, hasta la presente fecha la cooperativa adeuda 30.1 millones a 639 socios. Una auditoría realizada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria reveló que las causas fueron la sobrevaloración de activos para ocultar pérdidas, distracción de recursos de depositantes y la emisión de créditos sin respaldo a diferentes socios.

Otra cooperativa que cerró sus puertas inesperadamente fue la cooperativa CAPTEC Tungurahua, luego de un proceso de supervisión por parte del organismo de control que determinó la existencia de créditos vinculados a dos directivos por más de 1.5 millones de dólares. Adicionalmente la cooperativa otorgaba préstamos sin ningún documento de respaldo como facturas, pagarés ni letras de cambio por un monto de 6 millones de dólares. Dichos créditos representaban el 39% del total de la cartera de crédito y la mayor parte se entregó a cinco socios, entre ellos el Presidente del consejo de administración. Otro aspecto importante de este informe es la venta de cinco casas subvaloradas, de las cuales, dos fueron vendidas en enero de 2013 al Presidente del consejo de administración (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015).

En la realidad, de las 62 cooperativas que entraron en procesos de resolución de problemas, 10 se encuentran liquidadas y se enviaron a la fiscalía 56 expedientes para la investigación de presuntos delitos como estafa, lavado de activos, peculado entre otros. Los hechos mencionados fueron realizados por socios que formaron parte de los consejos de administración, en beneficio propio y de terceros, demostrando que son una amenaza absoluta a la supervivencia de una cooperativa. Sumado a todo esto la falta de control por parte de los organismos pertinentes, han permitido el cometimiento de algunos actos fraudulentos que han llevado a la quiebra y liquidación de algunas cooperativas.

4.8.- Aplicación del modelo de Mitchell, Agle y Wood

Para la identificación de los *stakeholders* se utilizó la metodología establecida en la investigación de Falcao y Fontes (1999), que observa la perspectiva propuesta por Mitchell, Agle y Wood (1997) . La misma está en función de la preponderancia y de la presencia simultánea de ciertos atributos en los actores, denominados poder, legitimidad y urgencia.

4.8.1.- Poder

Es la capacidad que tiene el *stakeholder* para influenciar en la organización (Gorochategui, Casali, Frecia, & Gigante, 2013). El grado de poder se estableció en función de la sensibilidad y la disponibilidad de recursos de poder (coercitivo, utilitario y simbólico) en cada actor identificado. Para determinar el grado de la sensibilidad se utilizó una escala de 0 a 3, en donde 0 significa que no existe ninguna sensibilidad con respecto al recurso y 3 una sensibilidad extrema. De la misma forma se realizó para el grado de disponibilidad, 0 significa que el actor no posee el recurso en cuestión y 3 que lo posee en una magnitud máxima de influencia.

De conformidad con la metodología establecida el grado de poder del actor se obtiene multiplicando el grado de sensibilidad al recurso por el grado de disponibilidad del actor. Posteriormente para determinar el grado de poder total de los actores, se procedió a multiplicar todos los grados de poder obtenidos en los diferentes recursos. La tabla 15 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 15. Matriz de poder

<i>Stakeholders</i>	Recursos de Poder							Grado de Poder
	Medios Coercitivos		Medios Utilitarios			Medios Simbólicos		
	Fuerza Física	Armas	Materiales Físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos	Reconocimiento y estima	
Grado de Sensibilidad de los recursos	3	0	2	3	2	3	1	
Socios								
Grado de disponibilidad	3	0	2	3	2	1	1	
Grado de poder	9	0	4	9	4	3	1	3888
Consejo de Administración								
Grado de disponibilidad	2	0	2	1	2	2	1	
Grado de poder	6	0	4	3	4	6	1	1728
Empleados y Trabajadores								
Grado de disponibilidad	2	0	1	1	3	2	1	
Grado de poder	6	0	2	3	6	6	1	1296
Provedores								
Grado de disponibilidad	1	0	1	1	1	1	1	
Grado de poder	3	0	2	3	2	3	1	108
Clientes								
Grado de disponibilidad	3	0	1	3	2	1	1	
Grado de poder	9	0	2	9	4	3	1	1944
Instituciones Financieras								
Grado de disponibilidad	1	0	1	3	2	2	1	
Grado de poder	3	0	2	9	4	6	1	1296
Comunidad								
Grado de disponibilidad	1	0	1	1	1	1	1	
Grado de poder	3	0	2	3	2	3	1	108
Organismos de Control								
Grado de disponibilidad	3	0	1	0	2	2	2	
Grado de poder	9	0	2	0	4	6	2	864
Organismos de Integración								
Grado de disponibilidad	1	0	0	0	1	2	1	
Grado de poder	3	0	0	0	2	6	1	36

Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Mitchell, Agle y Wood, publicado en Falcao Humberto y Fontes Joaquin (1999).

Los actores que detectan mayor grado de poder son los socios, debido a que tienen mayores recursos de poder en relación con las vulnerabilidades y necesidades de las cooperativas, principalmente basados en la fuerza física y en los recursos financieros. Los clientes ocupan el segundo lugar seguido del consejo de administración, instituciones financieras, organismos de control y empleados y trabajadores. El actor que tiene un menor grado de poder son los organismos de integración que se limitan a ofrecer recursos tecnológicos.

4.8.2.- Legitimidad

Es la percepción generalizada de que las actividades de una organización son deseables en el entorno social dentro de un marco normativo y cultural (Gorrochategui, Casali, Frecia, & Gigante, 2013). Para evaluar el grado de legitimidad se lo realizó en función de la deseabilidad vista desde dos perspectivas, la organización y la sociedad. Para los dos casos se utilizó una escala de 0 a 3, 0 significa que las acciones del actor son percibidas como indeseables y 3 como altamente deseables. De conformidad con la metodología establecida la multiplicación de los dos factores permite obtener el grado de deseabilidad total de los actores. Los resultados se detallan en la tabla 16.

Tabla 16. Matriz de legitimidad

Stakeholders	Niveles de Deseabilidad		Grado de Legitimidad Total
	Para la Organización	Para la Sociedad	
Socios	3	3	9
Consejo de Administración	2	2	4
Empleados y trabajadores	3	3	9
Proveedores	1	2	2
Clientes	2	2	4
Instituciones Financieras	1	1	1
Comunidad	1	2	2
Organismos de Control	3	3	9
Organismos de Integración	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Mitchell, Agle y Wood, publicado en Falcao Humberto y Fontes Joaquin (1999).

Como resultado del estudio realizado se determinó que los *stakeholders* socios, organismos de control y empleados y trabajadores, tienen un grado de legitimidad organizacional y social alto. Entendiéndose que tienen la capacidad para efectuar un reclamo a la entidad en términos contractuales así como también ejercer la representación de personas o intereses sectoriales o sociales. En cuanto al consejo de administración y clientes tienen un nivel organizacional y social medio. Esto significa que pueden efectuar una queja en función de las expectativas no cumplidas por la organización de manera no articulada, formando para el efecto un grupo *ad hoc*.

4.8.3.- Urgencia

En relación a la urgencia, que se entiende como la necesidad de atención inmediata a las expectativas y demandas de los *stakeholders*, se determinó en función de la sensibilidad temporal y criticidad. De igual manera, se utilizó la misma escala para las dos variables, en el caso de la sensibilidad temporal 0 significa aceptación total de la demora y 3 no aceptación del retraso. Para la criticidad se marcó con 0 los factores no críticos que no implican pérdidas y con 3 los factores altamente críticos que implican pérdidas. En la tabla 17 se presentan los resultados.

Tabla 17. Matriz de urgencia

<i>Stakeholders</i>	Criterios de Urgencia		Grado de urgencia total
	Sensibilidad temporal	Criticidad	
Socios	3	3	9
Consejo de Administración	3	3	9
Empleados y trabajadores	1	1	1
Proveedores	1	1	1
Clientes	3	3	9
Instituciones Financieras	2	2	4
Comunidad	2	2	4
Organismos de Control	3	3	9
Organismos de Integración	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Mitchell, Agle y Wood, publicado en Falcao Humberto y Fontes Joaquin (1999).

Los actores socios, consejo de administración, clientes y organismos de control tienen el atributo de urgencia más alto, por cuanto sus demandas tienen un alto grado de criticidad y sensibilidad temporal y son atendidas de manera inmediata, situación que no ocurre para los demás actores.

4.9.- Identificación de los stakeholders (Matriz de Consolidación)

Se consolidó las matrices de poder, legitimidad y urgencia, con la finalidad de obtener el índice de preponderancia. Para obtener este índice los atributos fueron normalizados a fin de llevarlos a una misma base de comparación. Los resultados obtenidos se detallan en la tabla 18.

Tabla 18. Matriz de consolidación

<i>Stakeholders</i>	Grado de Poder		Grado de Legitimidad		Grado de Urgencia		Total P x L x U	Índice de Preponderancia
	Total	Índice	Total	Índice	Total	Índice		
Socios	3.888,00	3,11	9,00	1,98	9,00	1,72	10,57	5,30
Consejo de Administración	1.728,00	1,38	4,00	0,88	9,00	1,72	2,09	1,05
Empleados y trabajadores	1.296,00	1,04	9,00	1,98	1,00	0,19	0,39	0,20
Proveedores	108,00	0,09	2,00	0,44	1,00	0,19	0,01	0,00
Clientes	1.944,00	1,55	4,00	0,88	9,00	1,72	2,35	1,18
Instituciones Financieras	1.296,00	1,04	1,00	0,22	4,00	0,77	0,17	0,09
Comunidad	108,00	0,09	2,00	0,44	4,00	0,77	0,03	0,01
Organismos de Control	864,00	0,69	9,00	1,98	9,00	1,72	2,35	1,18
Organismos de Integración	36,00	0,03	1,00	0,22	1,00	0,19	0,00	0,00
Total	11.268,00		41,00		47,00		17,96	
Promedio	1.252,00		4,56		5,22		2,00	

Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Mitchell, Agle y Wood, publicado en Falcao Humberto y Fontes Joaquín (1999).

Existen 5 actores que han obtenido un índice de preponderancia menor que 1, este resultado únicamente significa que está por debajo de la media, más no que dejan de ser importantes para las cooperativas. En este sentido, el objetivo principal consistió en visualizar a aquellos actores que tienen mayor o menor importancia en una cooperativa. Para el efecto, se utilizó la clasificación de los *stakeholders* presentada por Gorrochategui et al. (2013), que se detalla en la tabla 19.

Tabla 19. Clasificación de los *stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	Atributos
Latente	
Latente potencial	Poder
Latente demandante	Urgencia
Latente discrecional	Legitimidad
Expectante	
Expectante dependiente	Legitimidad y urgencia
Expectante dominante	Poder y legitimidad
Expectante peligroso	Poder y urgencia
Definitivo	Poder, legitimidad y urgencia

Fuente: *Elaboración propia*

Las tablas No. 18 y No. 19 permiten clasificar a los *stakeholders* en base a los resultados normalizados obtenidos por cada uno, así por ejemplo los socios poseen los tres atributos poder 3,11, legitimidad 1,98 y urgencia 1,72 por lo tanto se lo considera como un *stakeholder* definitivo. El consejo de administración tiene dos atributos poder 1,38 y urgencia 1,72 perteneciendo a la clasificación expectante peligroso. En cambio, las Instituciones financieras poseen solo un atributo poder 1,04, obteniendo la clasificación de latente potencial. Los *stakeholders* proveedores, comunidad y organismos de integración cooperativas no poseen ningún atributo, por cuanto sus resultados no superan en ningún caso el valor de 1 y son considerados no *stakeholders* según este modelo. La clasificación definitiva de todos los actores de detallan en la tabla 20.

Tabla 20. Resultados de la clasificación de los *stakeholders*

Stakeholders	Categoría	Identificación
Socios	Definitivo	1
Consejo de Administración	Expectante Peligroso	2
Empleados y trabajadores	Expectante Dominante	3
Proveedores	No <i>stakeholder</i>	4
Clientes	Expectante Peligroso	5
Instituciones Financieras	Latente Potencial	6
Comunidad	No <i>stakeholder</i>	7
Organismos de Control	Expectante Dependiente	8
Organismos de Integración Cooperativa	No <i>stakeholder</i>	9

Fuente: Elaboración propia

4.10.- Clasificación gráfica de los *stakeholders*

Mitchell, Agle y Wood (1997), grafican la clasificación de los *stakeholders* en función de la relación entre los atributos poder, legitimidad y urgencia, y establecen 7 categorías de *stakeholders* conforme se demuestra en la figura 5.

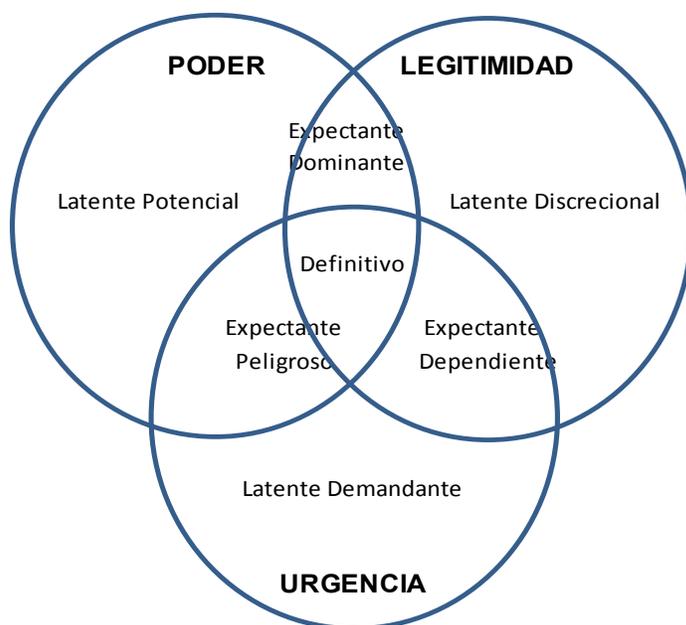


Figura 5. Clasificación gráfica de los *stakeholders*

Fuente: (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, pág. 874)

La figura 6, representa de manera gráfica los resultados obtenidos en el análisis y determinación de los *stakeholders* de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.

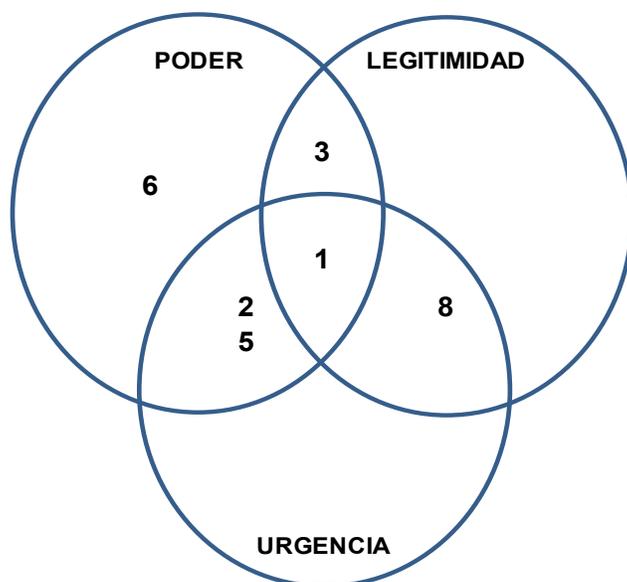


Figura 6. Clasificación de los *stakeholders*.

Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997)

Como resultado de este capítulo se establece la existencia de varios *stakeholders* genéricos en una cooperativa de ahorro y crédito, los mismos que al haber sido identificados y luego clasificados en función de ciertos atributos, demuestran su grado de preponderancia, es decir, donde deben poner el foco las cooperativas y a quien brindarle mayor atención. El análisis señala que los socios son el único *stakeholder* que posee los tres atributos, y por ende las cooperativas han puesto toda su atención en ellos.

Por otro lado el modelo de Mitchel, Agle y Wood es aplicable a las cooperativas de ahorro y crédito, por cuanto al ubicar a los *stakeholders* socios, clientes, consejo de administración y organismos de control, como *stakeholders* definitivos, expectantes peligrosos y expectantes dependientes confirman que significan una amenaza a la supervivencia de las cooperativas con un nivel de intensidad absoluta, por su diversidad de intereses. Además permite visualizar a aquellos actores que tienen mayor o menor importancia en una cooperativa, para poder clasificarles en latentes, expectantes y definitivos.

Con respecto a los conflictos de interés, se determinó que se originan debido a la particularidad especial que existe en su administración, por cuanto, permite que los socios sean y conformen *stakeholders* desde diferentes grupos. De manera interna, los socios son propietarios de la cooperativa, pueden ser miembros de los consejos administrativos y también trabajadores, dependiendo de su nivel de conocimiento y especialización. En cambio, en el ámbito externo pueden convertirse en proveedores y en representantes de organizaciones sociales en representación de la comunidad.

CAPÍTULO V.- ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE TRES MODELOS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y ESTABLECIMIENTO DE LA PROPUESTA DEL MODELO FINAL

Como se explicó en el capítulo dos, existen varios modelos de gobierno corporativo, sin embargo, no se ha validado un modelo que se ajuste a las necesidades del sector cooperativo. Provocando que exista un alto porcentaje de cooperativas de ahorro y crédito que no miden su gobierno corporativo. Las cooperativas que lo han implementado establecen sus resultados utilizando modelos enfocados a la banca tradicional y a empresas de capital abierto.

En este capítulo se validarán tres modelos, con la finalidad de definir el modelo final propuesto, en el cual se incluirán los principales *stakeholders* identificados en esta investigación. Además se determinará su aplicabilidad en el sector cooperativo, a través de la evaluación del ajuste global del modelo, la evaluación del ajuste de modelo de medida y la evaluación del ajuste del modelo estructural. Para el efecto, se utilizará la metodología descrita en el capítulo III.

5.1.- Principios de la OCDE como instrumento de medición de gobierno corporativo

Como resultado de la validación de los expertos, de los 32 reactivos presentados en el instrumento inicial, 3 fueron eliminados, (DA4, PI6 y DT6) obteniéndose 29 reactivos válidos, conforme se demuestra en la tabla 21.

Tabla 21. Resultados validación de expertos.

Áreas	No.	Variables	Represent atividad	Comprensión	Interpretación	Claridad	Total	Porcentaje
Marco Eficaz	1	ME1	38	39	38	39	154	85,56
	2	ME2	40	40	37	39	156	86,67
	3	ME3	37	40	36	38	151	83,89
	4	ME4	33	33	36	34	136	75,56
Derechos de los Socios	5	DA1	39	39	38	38	154	85,56
	6	DA2	41	42	39	42	164	91,11
	7	DA3	39	38	37	37	151	83,89
	8	DA4	35	35	33	31	134	74,44
	9	DA5	38	37	32	36	143	79,44
	10	DA6	38	39	37	36	150	83,33
	11	DA7	43	40	38	39	160	88,89
Tratamiento Equitativo	12	TE1	36	36	36	35	143	79,44
	13	TE2	36	34	32	35	137	76,11
	14	TE3	41	41	40	39	161	89,44
Partes Interesadas	15	PI1	39	37	38	37	151	83,89
	16	PI2	42	43	42	41	168	93,33
	17	PI3	34	34	34	34	136	75,56
	18	PI4	38	38	36	36	148	82,22
	19	PI5	40	39	40	37	156	86,67
	20	PI6	31	32	31	32	126	70,00
Divulgación y Transparencia	21	DT1	38	37	34	36	145	80,56
	22	DT2	44	44	38	44	170	94,44
	23	DT3	43	43	42	44	172	95,56
	24	DT4	40	39	40	38	157	87,22
	25	DT5	41	40	39	40	160	88,89
	26	DT6	33	34	33	32	132	73,33
Responsabilida des del Consejo	27	RC1	43	44	43	44	174	96,67
	28	RC2	41	40	39	40	160	88,89
	29	RC3	34	36	39	31	140	77,78
	30	RC4	39	39	39	38	155	86,11
	31	RC5	44	43	43	43	173	96,11
	32	RC6	43	42	40	42	167	92,78

Fuente: Elaboración propia

Una vez establecido el instrumento tomando en cuenta el criterio de los expertos, el segundo paso es aplicar el análisis factorial confirmatorio. Sin embargo el uso de este método tiene una limitación relacionada con el número de observaciones (cinco) que debe tener cada ítem o variable (Armario & Cossío, 2001). En este caso la escala propuesta tiene 32 ítems repartidos en 6 subcomponentes o dimensiones, se necesitaría 160 observaciones y la muestra únicamente abarca a 60 cooperativas, lo cual es insuficiente para garantizar la bondad de las estimaciones.

Para corregir esta limitación, se tomará en cuenta lo manifestado por Babin y Boles (1998) y de Mackenzie, Podsakoff y Ahearne (1998), que proponen depurar la escala de cada subcomponente, hasta conseguir su validez y fiabilidad, a través del análisis factorial y el modelo de ecuaciones estructurales por cada dimensión. Con las escalas depuradas se construyó un modelo con una sola variable latente GC-OCDE, medida por las dimensiones tomándolos como valores obtenidos de la media de los indicadores de cada subcomponente. En la tabla 22, se detallan los resultados de este proceso.

Tabla 22. Escalas de medida de los subcomponentes de los principios de la OCDE.

Subcomponentes	Ítems inicial	Ítems final	Alpha de Cronbach	Fiabilidad de constructo	Varianza extraída	Observaciones
ME	4	4	0,738	0,750	0,453	
DA	6	5	0,807	0,834	0,502	Eliminado DA3
TE	3	3	0,778	0,792	0,563	
PI	5	4	0,799	0,810	0,525	Eliminado PI1
DT	5	4	0,572	0,618	0,324	Eliminado DT2
RC	6	5	0,706	0,722	0,409	Eliminado RC3
Total	29	25				

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se observan dos cosas importantes, en primer lugar, se han eliminado cuatro ítems por su baja significación estadística en el modelo, con relación a la escala inicial, obteniéndose una escala compuesta de 25 ítems. La segunda observación está relacionada con los niveles adecuados de consistencia interna, todas las escalas propuestas presentan

niveles adecuados a excepción de la escala Divulgación y Transparencia (DT), sin embargo de acuerdo a la revisión de la teoría no se la puede eliminar.

Continuando con la recomendación de los autores citados, se propone un modelo para medir el constructo gobierno corporativo conformado por seis indicadores o variables observadas, cada indicador es el resultado de la media de los ítems que integran las escalas depuradas. El siguiente paso es establecer que los ítems de las escalas sean reflectivos, con la finalidad de garantizar la aplicación del análisis factorial confirmatorio (AFC). Los resultados se presentan en la tabla 23.

Tabla 23. Alpha de Cronbach del modelo propuesto.

Ítems de la Escala	Correlación del ítem con el total de la escala	Alpha de Cronbach's si el ítem es eliminado
ME	0,449	0,792
DF	0,569	0,764
TE	0,644	0,745
PI	0,554	0,768
DT	0,643	0,75
RC	0,48	0,783
Alpha de la escala		0,799

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, los datos evidencian el carácter reflectivo de los ítems por cuanto la fiabilidad de la escala medida por el indicador Alpha de Cronbach supera el valor aceptable de 0.70 (Luque, 1997). Por lo tanto, basado en este análisis se propone el modelo de medida del gobierno corporativo partiendo de los principios de la OCDE, integrado por una variable exógena latente GC-OCDE, seis variables endógenas observadas (IME, IDF, ITE, IPI, IDT, IRC) y seis variables exógenas latentes (e1, e2, e3, e4,e5,e6), conforme se ilustra en la figura 7.

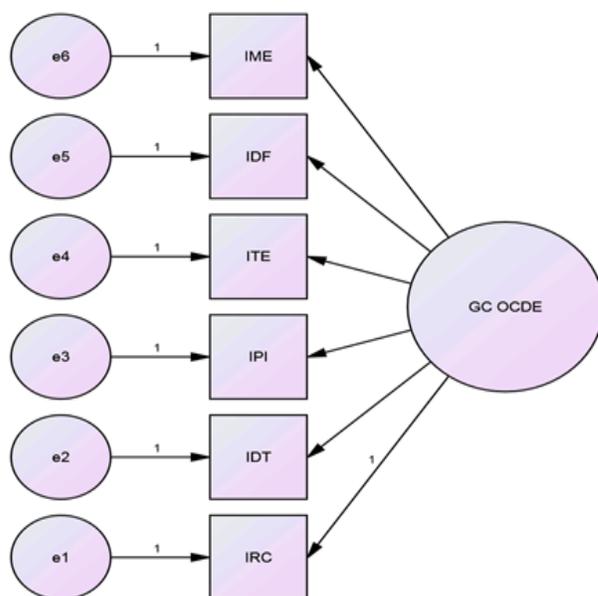


Figura 7. Modelo propuesto de gobierno corporativo.
Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se realizó un test de normalidad multivariante, con la finalidad de determinar el método más apropiado que permita una adecuada estimación del modelo. Los resultados se muestran en la tabla 24.

Tabla 24. Test de normalidad multivariante

Variable	Asimetría	Coefficiente Crítico	kurtosis	Coefficiente Crítico
RC	-0,76	-2,402	0,297	0,469
DT	-0,074	-0,233	-0,576	-0,911
PI	-0,685	-2,165	0,231	0,365
TE	-0,509	-1,61	-0,369	-0,584
DF	-0,663	-2,096	0,552	0,873
ME	-0,339	-1,071	-0,521	-0,824
Multivariate			-0,58	-0,229

Fuente: Elaboración propia.

Conforme los resultados, se determina que el método de estimación más adecuado es el de Máxima Verosimilitud (ML). Por cuanto para un nivel de significación de 0.05 la distribución multivariante es normal, debido a que el coeficiente crítico del valor z de la

kurtosis es de -0.229 y no supera el valor de (+/-) 1.96 (Hair, Anderson, Tatham, & William, 1995).

El siguiente paso es determinar la validez convergente y la fiabilidad de la escala, para establecer la validez convergente se utilizó como indicadores las cargas estandarizadas y el coeficiente crítico, obtenidos de la aplicación del método Máxima Verosimilitud (ML). Hair et al (1995) manifiestan que tanto las cargas estandarizadas como el coeficiente crítico de esas cargas factoriales debe ser superior a 0.40 y 1.96 respectivamente, lo cual indicaría que para un nivel de significación de 0.05, son significativamente distintas de cero. En cambio para establecer la fiabilidad se utilizó el indicador R^2 por cuanto expresa la proporción de la varianza que cada indicador tiene en común con la variable latente que se está midiendo. Sharma (1996) recomienda que sea superior a 0.50.

En la tabla 25, se presentan los resultados de la estimación del modelo, de acuerdo a los mismos se puede afirmar que existe validez convergente por cuanto todas las cargas factoriales se ajustan al parámetro establecido 0.40 (Hair, Anderson, Tatham, & William, 1995) y el coeficiente crítico supera el valor 1.96 en todas los indicadores.

Tabla 25. Validez y fiabilidad de la escala gobierno corporativo.

Indicadores	Cargas Estandarizadas	Coficiente Crítico	R^2
ME	0,437		0,191
DF	0,583	3,292	0,340
TE	0,852	3,328	0,726
PI	0,670	3,508	0,449
DT	0,876	3,260	0,767
RC	0,572	3,301	0,327

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la fiabilidad, si bien es cierto que tres indicadores presentan valores inferiores a 0.50, se podría afirmar que la escala global cumple con los requisitos para considerar que tiene fiabilidad, en base a los indicadores de ajuste global, ajuste incremental y de parsimonia que se presentan en la tabla 26.

Tabla 26. Bondad de ajuste del modelo propuesto.

Bondad de ajuste	Escala propuesta	Niveles de aceptación	Autor
Medidas de ajuste global			
Chi cuadrado	8,305	Valores bajos	Jöreskog y Sörbom, 1986
Grados de libertad	7		
Nivel de significación	0,306	Significación superior a 0,05	Jöreskog y Sörbom, 1986
Parámetro de no centralidad (NCP)	1,305	Valor más próximo a cero	Jöreskog y Sörbom, 1986
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0,954	Superior a 0,90	Jöreskog y Sörbom, 1986
Índice de bondad de ajuste relativo (RGFI)	1	Superior a 0,90	Jöreskog y Sörbom, 1986
Residuo cuadrado medio de la raíz (RMSR)	0,03	Valor más próximo a cero	Jöreskog y Sörbom, 1986
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,056	Valores inferiores a 0,08	Steiger, 1990
Medidas de ajuste incremental			
Índice de bondad de ajuste (AGFI)	0,863	Superior a 0,90	Jöreskog y Sörbom, 1986; Hair et all.,1999
Índice de bondad de ajuste relativo (RAGFI)	1	Superior a 0,90	Jöreskog y Sörbom, 1986
Índice de ajuste normado (NFI)	0,94	Superior a 0,90	Bentler, 1990
Índice de ajuste incremental (IFI)	0,99	Valor más próximo a 1	Bollen, 1989
Índice de ajuste comparativo (CFI)	0,989	Valor más próximo a 1	Bentler, 1990
Medidas de ajuste de parsimonia			
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,439	Compara modelos alternativos	
Índice de bondad de ajuste de parsimonia (PGFI)	0,318	Compara modelos alternativos	
Chi cuadrado normada (CMIN/DF)	1,186	Valores entre 2 y o hasta 5	Jöreskog y Sörbom, 1986

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se analizará el ajuste global del modelo, en este sentido el nivel de significación del estadístico Chi cuadrado es mayor a 0,05, lo cual indica que no existen diferencias significativas entre la matriz de datos observados y la reproducida por el modelo, el valor bajo del NCP confirma esta bondad de ajuste. El GFI es muy próximo a la unidad y el RGFI es uno, demostrando la calidad de ajuste del modelo. El indicador RMSR muestra la medida de los residuos, mientras más próximo es a cero es un indicador que afirma la bondad de ajuste en este caso el resultado es de 0.03, el mismo que es reafirmado por el RMSEA cuyo valor no excede del 0.08 (Steiger, 1990).

En referencia a las medidas de ajuste incremental, cuya finalidad es comparar el modelo estimado con otro de referencia considerado como la peor solución, denominado modelo nulo, los indicadores obtenidos demuestran que el modelo presenta una bondad de ajuste elevada. Los indicadores RAGFI, NFI, IFI, CFI presentan valores superiores a 0.90 e incluso muy cercanos a la unidad, a excepción del indicador AGFI cuyo resultado es 0.863 que posee una diferencia muy pequeña con el valor recomendado, la misma no incide en el ajuste global del modelo. Los indicadores de parsimonia son medidas que se utilizan para comparar modelos alternativos, situación que no se está realizando, por esta razón únicamente se citará el indicador CMIN/DF que toma el valor de 1,186 ubicándose en el intervalo entre 1 y 2 recomendado por Joreskog y Sorbom (1986) para establecer que existe un ajuste adecuado del modelo.

El último paso consistió en comprobar la consistencia interna del instrumento, y para el efecto se utilizó el Alpha de Cronbach, la fiabilidad del constructo o coeficiente omega y la varianza extraída. Los resultados se presentan en la tabla 27.

Tabla 27. Consistencia Interna del instrumento.

Indicador	Resultado
Alpha de Cronbrach	0,799
Fiabilidad Compuesta	0,833
Varianza Extraída	0,467

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, el Alpha de Cronbach (0,799) es un valor que se puede considerar como muy aceptable está por encima del valor (0.70) recomendado por Luque (1997). Mientras que la fiabilidad compuesta (0.833) supera el límite establecido (0.70) por Bagozzi y Yi (1988). En cuanto a la Varianza extraída (0,467) no supera el valor (0.50) recomendado por Bagozzi y Yi (1988), sin embargo la diferencia no es significativa. Por lo tanto se puede afirmar que el modelo de medida propuesto para el constructo gobierno corporativo en base a los principios de la OCDE, es aplicable al sector cooperativo con 25 variables, conforme se detalla en la tabla 28. Reúne además un nivel adecuado de bondad de ajuste, validez convergente y consistencia interna.

Tabla 28. Principios de la OCDE validado

Áreas	No.	Siglas	Variables
Marco Eficaz	1	ME1	Marco de gobierno corporativo transparente y eficaz para la economía y mercados globales.
	2	ME2	Coherencia en los requisitos legales y reglamentarios de gobierno corporativo.
	3	ME3	Responsabilidad de las autoridades que garantizan los intereses públicos.
	4	ME4	Poder Integridad y recursos para las autoridades supervisoras, dentro de una normativa transparente.
Derechos de los Socios	5	DA1	Derechos fundamentales de los socios
	6	DA2	Participación en las decisiones e información sobre las mismas.
	7	DA5	Mercados de control societario.
	8	DA6	Derechos de Propiedad
	9	DA7	Posibilidad de consulta entre socios
Tratamiento Equitativo	10	TE1	Tratamiento igualitario.
	11	TE2	Prohibición de información privilegiada.
	12	TE3	Conocimiento de cualquier interés material.
Partes Interesadas	13	PI2	Reparación efectiva de los derechos de las partes interesadas.
	14	PI3	Desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación de los empleados.
	15	PI4	Acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable.
	16	PI5	Manifestación libre ante los consejos.
Divulgación y Transparencia	17	DT1	Información mínima a divulgar.
	18	DT3	Auditor independiente
	19	DT4	Responsabilidad del auditor externo
Responsabilidades del Consejo	20	DT5	Canales adecuados para divulgar la información.
	21	RC1	Actuación de los miembros del consejo
	22	RC2	Decisiones del consejo y trato justo a todos los accionistas.
	23	RC4	Funciones clave del consejo.
	24	RC5	Juicios objetivos e independientes por parte de los miembros del consejo.
	25	RC6	Acceso a una información precisa, relevante y oportuna.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.- Lineamientos del código latinoamericano de gobierno corporativo del Banco de Desarrollo de América Latina BID-CAF.

Con respeto a la validación de este modelo el instrumento inicial tiene 43 lineamientos, la validación por expertos eliminó 7, obteniéndose como resultado 36 lineamientos válidos, conforme se demuestra en la tabla 29.

Tabla 29. Resultados validación de expertos.

Áreas	Siglas	Lineamiento	Observaciones
Derechos y Trato Equitativo de los Socios	L1DT	Principio de paridad de trato	
	L2DT	Derecho a la no disolución del capital	
	L3DT	Fomento de la participación e Información de los socios	
	L4DT	Cambio o toma de control por otro grupo	
	L5DT	Cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje	
Asamblea General de Socios	L6AG	Función y competencia	
	L7AG	Reglamento de la asamblea	
	L8AG	Clases y convocatoria obligación y plazo	
	L9AG	Clases y convocatoria propuesta de acuerdos	
	L10AG	Clases y convocatoria votación independiente	
	L11AG	Derecho de información a los accionistas con carácter previo	
	L12AG	Rol de los inversores institucionales.	Eliminado
	L13AG	El quórum y las mayorías institucionales	Eliminado
	L14AG	Intervención de los accionistas	Eliminado
	L15AG	La regulación del derecho a voto	
	L16AG	La regulación de la representación.	Eliminado
	L17AG	Asistencia de otras personas además de los socios	
El Directorio (Consejo de Administración)	L18DI	Necesidad de tener un directorio	
	L19DI	Atribución al directorio de las funciones de definición estratégica, supervisión, control, gobierno y administración.	
	L20DI	Reglamento del directorio	
	L21DI	Dimensión del directorio	
	L22DI	Categorías y miembros del directorio	Eliminado
	L23DI	Nombramiento	
	L24DI	Directores externos independientes	
	L25DI	Cese de directores	
	L26DI	Deberes y derechos	Eliminado
	L27DI	Conflictos de interés y operaciones	
	L28DI	Retribución de los directores	

Continúa →

	L29DI	Organización del directorio	
	L30DI	El ejecutivo principal y la alta gerencia	
	L31DI	Dinámica del directorio	
	L32DI	Comités del directorio	
Arquitectura de Control	L33AC	El ambiente de control	
	L34AC	La gestión de riesgos	
	L35AC	El sistema de control interno	
	L36AC	La información y comunicación del sistema de gestión de riesgos y del control interno	
	L37AC	Labor de auditoría interna	
	L38AC	Labor de auditoría externa	
Transparencia e Información Financiera y no Financiera	L39TI	Política de revelación de información	
	L40TI	Información a los mercados	Eliminado
	L41TI	Estados financieros	
	L42TI	Información sobre acuerdos entre socios	
	L43TI	Informe anual de gobierno corporativo	

Fuente: Elaboración propia

El instrumento validado fue aplicado en la muestra seleccionada y los datos fueron analizados mediante el análisis factorial confirmatorio y el modelo de ecuaciones estructurales. Para el efecto se tomó en cuenta la limitación establecida por Armario & Cossío (2001) y para su corrección la recomendación de Babin y Boles (1998) y de Mackenzie, Podsakoff y Ahearne (1998). Los resultados de la depuración de las escalas se presentan en la tabla 30.

Tabla 30. Escalas de medida de las dimensiones de los lineamientos del BID-CAF

Dimensiones	Ítems inicial	Ítems final	Alpha de Cronbach	Fiabilidad de Constructo	Varianza extraída	Observaciones
DT	5	3	0,666	0,685	0,429	Eliminados DT4-5
AG	8	5	0,572	0,597	0,251	Eliminados AG10-15-17
DI	13	6	0,725	0,743	0,335	Eliminados DI19-20-21-25-27-29-30
AC	6	4	0,734	0,742	0,434	Eliminados AC33-37
TI	4	3	0,788	0,806	0,590	Eliminados TI-42
Total	36	21				

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa se han eliminado quince ítems con relación a la escala inicial por su baja significación estadística, obteniéndose una escala compuesta de 21 ítems. Con respecto a los niveles de consistencia interna, la mayoría de escalas presentan niveles adecuados, a excepción de la dimensión Asamblea General (AG). Sin embargo, en base a la teoría se considera importante su análisis.

Una de las particularidades de este modelo, es la importancia que se brinda a la Arquitectura de Control, por cuanto es una nueva dimensión en relación a los demás modelos, en este caso en comparación con los principios de la OCDE. Por esta razón, aparte de la validación del modelo se consideró importante realizar un análisis de la relación que tiene la Arquitectura de Control con las demás dimensiones del modelo. Para el efecto, se determinó que los datos son reflectivos con la finalidad de garantizar el método estadístico a utilizar, obteniéndose un Alpha de Cronbach de superior al valor aceptable de 0.70 (Luque, 1997).

En base a este análisis, se propone el siguiente modelo que mide el gobierno corporativo y agregando la incidencia de la dimensión Arquitectura de Control en las cuatro dimensiones de Gobierno Corporativo establecidas en los lineamientos del BID, conforme se ilustra en la figura 8.

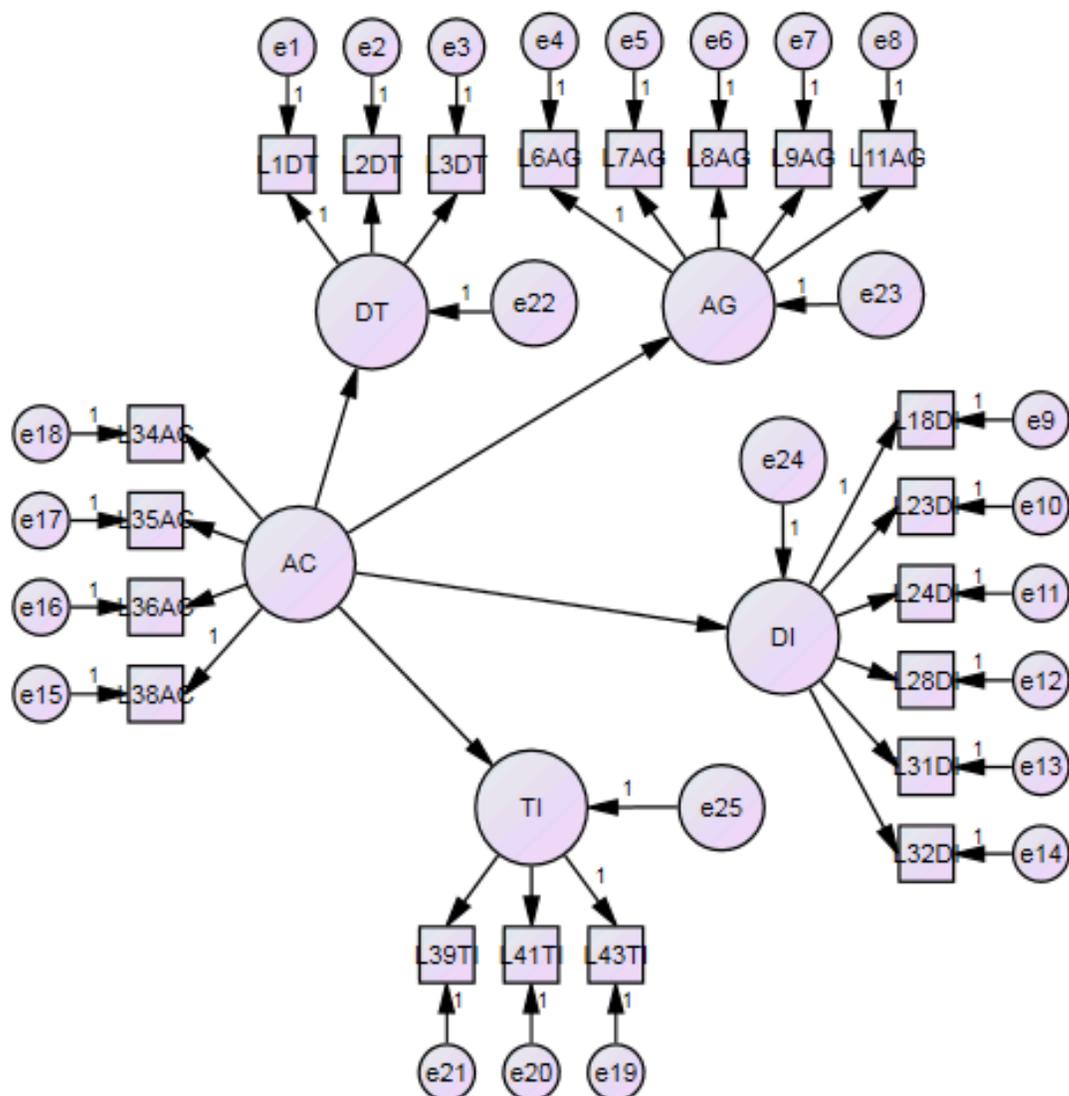


Figura 8. Modelo propuesto de gobierno corporativo BID-CAF.
Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se realizó un análisis multivariante, a través del Modelo de Ecuaciones Estructurales. En la Figura 9; se presentan los resultados, entre los cuales se establece que existe correlación positiva y significativa entre las dimensiones AC-DT, AC-DI y AC-TI por cuanto sus indicadores de 0.63, 0.93 y 0.49 respectivamente superan el nivel de 0.40 establecido por Hair et al. (1995). Con respecto a la correlación entre las dimensiones AC-AG, (0.21) no es significativa sin embargo es positiva.

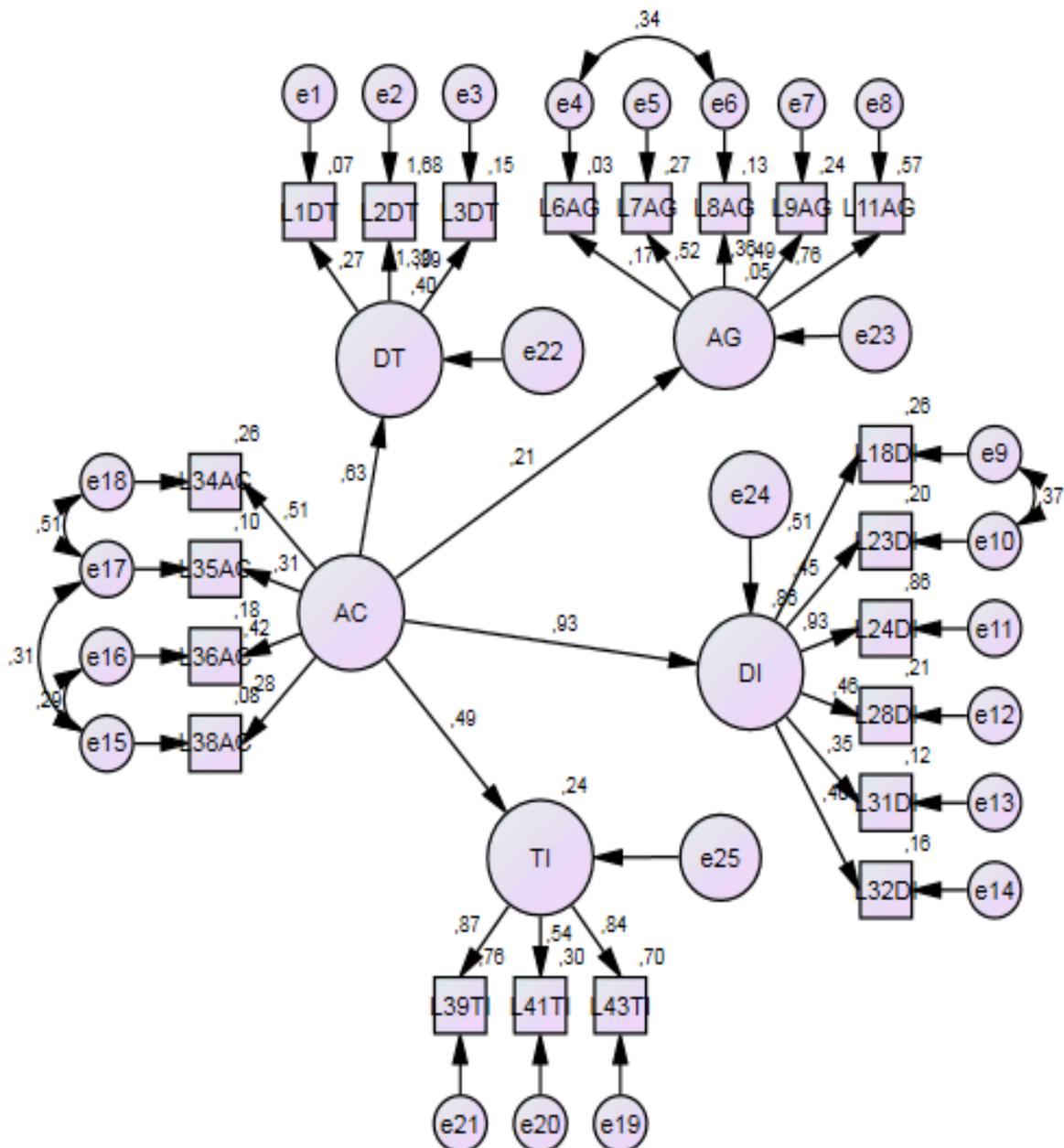


Figura 9. Resultados del modelo propuesto de gobierno corporativo BID-CAF.
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las estimaciones de la bondad de ajuste del modelo presentados en la tabla 31. Los indicadores establecen que algunos de ellos como el CMIN Y RMRS, están dentro de los parámetros establecidos; en tanto que los indicadores RMSEA, AGFI Y CFI están muy cercanos a los estándares, confirmando una estimación aceptable para el ajuste el modelo.

Tabla 31. Bondad de ajuste del modelo propuesto

Bondad de ajuste	Escala propuesta	Niveles de aceptación	Autor
Medidas de ajuste global			
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0,627	Superior a 0,90	Jöreskog y Sörbom, 1986
Residuo cuadrado medio de la raíz (RMSR)	0,089	Valor más próximo a cero	Jöreskog y Sörbom, 1986
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,178	Valores inferiores a 0,08	Steiger, 1990
Medidas de ajuste incremental			
Índice de bondad de ajuste (AGFI)	0,521	Superior a 0,90	Jöreskog y Sörbom, 1986; Hair et all.,1999
Medidas de ajuste de parsimonia			
Chi cuadrado normada (CMIN/DF)	2,859	Valores entre 2 y o hasta 5	Jöreskog y Sörbom, 1986

Fuente: Elaboración propia.

Con estos resultados se puede afirmar que la arquitectura de control incide de manera aceptable en el gobierno corporativo de las cooperativas a través de sus dimensiones DT, AG, DI y TI. Además, se puede afirmar que el modelo de medida propuesto para el constructo gobierno corporativo en base a los lineamientos del BID-CAF, es aplicable al sector cooperativo con 21 variables, conforme se detalla en la tabla 32.

Tabla 32. Lineamientos BID-CAF validados.

Áreas	No.	Siglas	Lineamiento
Derechos y Trato Equitativo de los Socios	1	L1DT	Principio de paridad de trato
	2	L2DT	Derecho a la no disolución del capital
	3	L3DT	Fomento de la participación e Información de los socios
Asamblea General de Socios	4	L6AG	Función y competencia
	5	L7AG	Reglamento de la asamblea
	6	L8AG	Clases y convocatoria obligación y plazo
	7	L9AG	Clases y convocatoria propuesta de acuerdos
	8	L11AG	Derecho de información a los accionistas con carácter previo
El Directorio (Consejo de Administración)	9	L18DI	Necesidad de tener un directorio
	10	L23DI	Nombramiento
	11	L24DI	Directores externos independientes
	12	L28DI	Retribución de los directores

Continúa →

	13	L31DI	Dinámica del directorio
	14	L32DI	Comités del directorio
Arquitectura de Control	15	L34AC	La gestión de riesgos
	16	L35AC	El sistema de Control Interno
	17	L36AC	La información y comunicación del sistema de gestión de riesgos y del control interno
	18	L38AC	Labor de la auditoría
Transparencia e	19	L39TI	Política de revelación de información
Información Financiera y no	20	L41TI	Estados financieros
Financiera	21	L43TI	Informe anual de gobierno corporativo

Fuente: Elaboración propia.

5.3.- Declaración de la identidad cooperativa, principios y valores de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Manteniendo la metodología utilizada para los dos modelos anteriores, el instrumento fue sometido a un proceso de validación por expertos. Únicamente se eliminaron cuatro lineamientos del modelo inicial, manteniendo su estructura general. Dos factores inciden en este resultado, la elaboración misma del instrumento es realizada por el organismo rector de las cooperativas y sobre todo su aplicabilidad bien direccionada al sector cooperativo. En la tabla 33, se presentan los resultados de la validación.

Tabla 33. Resultados validación de expertos.

Siglas	Principios	No.	Siglas	Lineamientos	Indicadores	Observaciones
PC1	Afiliación voluntaria y abierta	1	AV1	Ingreso de socios	9	
		2	AV2	Requisitos	5	Eliminado
		3	AV3	Discriminación de socios	4	
		4	AV4	Retiro de socios	5	
PC2	Control democrático por parte de los miembros	5	CD1	Asamblea de socios	28	
		6	CD2	Consejo de administración	26	
		7	CD3	El gerente	9	
		8	CD4	Órgano de fiscalización	8	
		9	CD5	Auditoría interna y externa	10	
		10	CD6	Ética y conflictos de interés	18	
		11	CD7	Información a los socios	4	Eliminado
		12	CD8	Limitaciones	4	Eliminado

Continúa →

		13	CD9	Transparencia de la información	4	
PC3	Participación económica de los miembros	14	PE1	Excedentes	5	
		15	PE2	Sistema contable	9	
				Estados financieros		
		16	PE3	Sistema de contratación	14	
PC4	Autonomía e independencia	17	AI1	Autonomía e independencia	9	
PC5	Educación, formación e información	18	EF1	Educación	7	
		19	EF2	Formación	8	
		20	EF3	Información	6	
		21	EF4	Participación	2	
PC6	Cooperación entre cooperativas	22	CC1	Cooperación entre cooperativas	5	
PC7	Preocupación por la comunidad	23	PC1	Comunidad	8	
		24	PC2	Medio ambiente	11	Eliminado
		25	PC3	Empleados	9	
		26	PC4	Grupos vulnerables	5	
Total					232	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 34 se presentan los resultados de las escalas depuradas mediante la aplicación del análisis factorial y las ecuaciones estructurales, con los datos obtenidos mediante la aplicación del modelo en la muestra seleccionada.

Tabla 34. Escalas de medida de las dimensiones de los principios de la ACI

Dimensiones	Ítems inicial	Ítems final	Alpha de Cronbach	Fiabilidad del constructo	Varianza extraída	Observaciones
AV	4	3	0,747	0,858	0,694	Eliminado AV2
CD	9	7	0,878	0,900	0,565	Eliminados CD-7 CD-8
PE	3	3	0,710	0,873	0,709	
AI	1	1				
EF	4	4	0,766	0,784	0,501	
CC	1	1				
PC	4	3	0,688	0,719	0,475	Eliminado PC2
Total	26	22				

Fuente: Elaboración propia.

Únicamente se han eliminado cuatro lineamientos en comparación con la escala inicial. En lo que respecta a la consistencia interna las dimensiones CD, PE y EF presentan valores por encima de los parámetros establecidos. Las dimensiones AV y PC presentan valores altos en los indicadores Alpha de Cronbach y fiabilidad del constructo, en cambio en la varianza extraída presentan valores por debajo de los parámetros, pero en niveles mínimos, en las dimensiones AI y CC no es necesario el cálculo.

En tal virtud, se propone un modelo para medir la gobernanza a través de los principios cooperativos conformado por siete dimensiones representadas por un indicador que es el resultado de la media de los ítems que integran las escalas depuradas. El modelo debe contener datos reflectivos para garantizar la aplicación del análisis factorial confirmatorio (AFC), por esta razón se calculó el Alpha de Cronbach del modelo, obteniendo los siguientes resultados que se presentan en la tabla 35.

Tabla 35. Alpha de Cronbach del modelo propuesto.

Ítems de la Escala	Correlación del ítem con el total de la escala	Alpha de Cronbach's si el ítem es eliminado
AV	0,430	0,756
CD	0,575	0,733
PE	0,759	0,685
AI	0,678	0,698
EF	0,641	0,714
CC	0,182	0,823
PC	0,354	0,768
Alpha de la escala		0,772

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior indica el carácter reflectivo de los datos por cuanto la fiabilidad de la escala medida por el indicador Alpha de Cronbach supera el valor aceptable de 0.70 (Luque, 1997). Por lo tanto, el modelo de medida del Gobernanza utilizando los principios cooperativos se representa por una variable exógena latente GC-ACI, siete variables endógenas observadas (AV, CD, PE, AI, EF, CC y PC) y siete variables exógenas latentes (e1, e2, e3, e4, e5, e6, e7), conforme se ilustra en la figura 10.

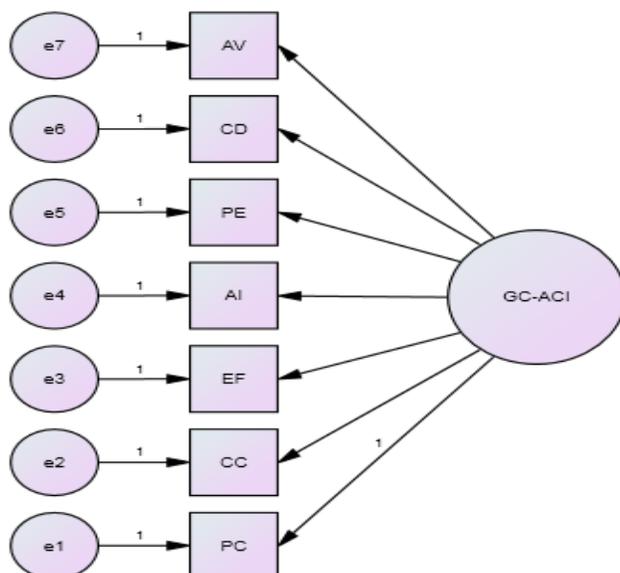


Figura 10. Modelo propuesto de gobierno corporativo.
Fuente: Elaboración propia.

Con la finalidad de determinar el método más apropiado que permita una adecuada estimación del modelo, se realizó un test multivariante donde la Kurtosis tiene un valor de 0.21 y el coeficiente crítico 0,005, determinando que el método de estimación más adecuado es el de Máxima Verosimilitud (ML). Los resultados obtenidos de la estimación se presentan en la tabla 36, los mismos que demuestran que las dimensiones CC y PC no cumplen con ninguno de los estándares establecidos (cargas estandarizadas 0.40, coeficiente crítico 1.96 y R^2 0.50), sin embargo de acuerdo a la teoría no es factible eliminarlos.

Tabla 36. Validez y fiabilidad de la escala gobierno corporativo.

Indicadores	Cargas Estandarizadas	Coeficiente Crítico	R^2
AV	0,668		0,446
CD	0,566	2,925	0,320
PE	0,978	4,711	0,956
AI	0,848	4,083	0,719
EF	0,621	3,118	0,386
CC	0,104	0,559	0,011
PC	0,137	0,734	0,019

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la bondad de ajuste del modelo propuesto, se han calculado los indicadores de ajuste global, ajuste incremental y de parsimonia, los mismos que se presentan en la tabla 37.

Tabla 37. Bondad de ajuste del modelo propuesto.

Bondad de ajuste	Escala propuesta	Niveles de aceptación	Autor
Medidas de ajuste global			
Chi cuadrado	15,654	Valores bajos	Jöreskog y Sörbom, 1986
Grados de libertad	11		
Ajuste absoluto	1,423	Entre 2 y 3 con límites de hasta 5	Hair, J.; et all 1999
Nivel de significación	0,154	Significación superior a 0,05	Jöreskog y Sörbom, 1986
Parámetro de no centralidad (NCP)	4,654	Valor más próximo a cero	Jöreskog y Sörbom, 1986
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0,874	Superior a 0,90	Jöreskog y Sörbom, 1986
Residuo cuadrado medio de la raíz (RMSR)	0,051	Valor más próximo a cero	Jöreskog y Sörbom, 1986
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,119	Valores inferiores a 0,08	Steiger, 1990
Medidas de ajuste incremental			
Índice de bondad de ajuste (AGFI)	0,678	Superior a 0,90	Jöreskog y Sörbom, 1986; Hair et all.,1999
Índice de ajuste normado (NFI)	0,87	Superior a 0,90	Bentler, 1990
Índice de ajuste incremental (IFI)	0,958	Valor más próximo a 1	Bollen, 1989
índice de ajuste comparativo (CFI)	0,953	Valor más próximo a 1	Bentler, 1990
Medidas de ajuste de parsimonia			
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,456	Compara modelos alternativos	
Índice de bondad de ajuste de parsimonia (PGFI)	0,343	Compara modelos alternativos	
Chi cuadrado normada (CMIN/DF)	1,423	Valores entre 1 y 2 o hasta 5	Jöreskog y Sörbom, 1986

Fuente: *Elaboración propia.*

Las medidas de ajuste global del modelo, como el estadístico Chi cuadrado demuestran que no existen diferencias significativas entre la matriz de datos observados y la reproducida por el modelo, por cuanto el nivel de significación el valor es mayor a 0.05. Por otro lado el

bajo valor del NCP, la cercanía del GFI a la unidad y por último el RMSR próximo a cero (0,051), confirman el ajuste del modelo.

En referencia a las medidas de ajuste incremental, los indicadores IFI y CFI presentan valores superiores a 0.90. El indicador NFI cuyo resultado es 0.870 posee una diferencia muy pequeña con el valor recomendado. Únicamente el AGFI 0.678 presenta un ajuste medio el mismo que no incide en el ajuste global del modelo por cuanto esta medida compara el modelo con otro existente.

Los indicadores de parsimonia son medidas que se utilizan para comparar modelos alternativos, situación que no se está realizando, por esta razón únicamente se citará el indicador CMIN/DF que toma el valor de 1,423 ubicándose en el intervalo entre 1 y 2 recomendado por Joreskog y Sorbom (1986) para establecer que existe un ajuste adecuado del modelo.

Para finalizar se determinó la consistencia interna del instrumento, por medio de los estadísticos Alpha de Cronbach, fiabilidad del constructo o coeficiente omega y varianza extraída. Los resultados se presentan en la tabla 38.

Tabla 38. Consistencia interna del instrumento.

Indicador	Resultado
Alpha de Cronbrach	0,772
Fiabilidad Compuesta	0,788
Varianza extraída	0,408

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados son aceptables, por lo tanto se puede afirmar que el modelo de medida propuesto para medir la gobernanza en base a los principios cooperativos, es aplicable al sector cooperativo con 22 lineamientos y 208 reactivos. Conforme se detalla en tabla 39, reúne además un nivel adecuado de bondad de ajuste, validez convergente y consistencia interna.

Tabla 39. Modelo propuesto principios de la ACI.

Siglas	Principios	No.	Siglas	Lineamientos	Indicadores
PC1	Afiliación voluntaria y abierta	1	AV1	Ingreso de socios	9
		2	AV3	Discriminación de socios	4
		3	AV4	Retiro de socios	5
PC2	Control democrático por parte de los miembros	4	CD1	Asamblea de socios	28
		5	CD2	Consejo de administración	26
		6	CD3	El gerente	9
		7	CD4	Órgano de fiscalización	8
		8	CD5	Auditoría interna y externa	10
		9	CD6	Ética y conflictos de interés	18
		10	CD9	Transparencia de la información	4
PC3	Participación económica de los miembros	11	PE1	Excedentes	5
		12	PE2	Sistema contable Estados financieros	9
		13	PE3	Sistema de contratación	14
PC4	Autonomía e independencia	14	AI1	Autonomía e independencia	9
PC5	Educación, formación e información	15	EF1	Educación	7
		16	EF2	Formación	8
		17	EF3	Información	6
		18	EF4	Participación	2
PC6	Cooperación entre cooperativas	19	CC1	Cooperación entre cooperativas	5
PC7	Preocupación por la comunidad	20	PC1	Comunidad	8
		21	PC3	Empleados	9
		22	PC4	Grupos vulnerables	5
Total					208

Fuente: Elaboración propia.

5.4.- Modelo propuesto de gobierno corporativo para las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.

Una vez validados los modelos, se procedió a unificar y consolidar los tres instrumentos para el efecto se realizó el siguiente procedimiento: a) Se definieron cinco dimensiones para lo cual se utilizaron las dimensiones de los modelos validados y los *stakeholders* establecidos en el capítulo IV. b) En cada dimensión se ubicaron los lineamientos de los tres modelos

validados, y las necesidades y conflictos de los *stakeholders*, analizando de manera individual para evitar colinealidad y repetición en los datos, a fin de que las variables no pretendan medir lo que mide otra variable. Luego de este procedimiento se propone el modelo final conformado por cinco dimensiones, 23 lineamientos y 202 Reactivos, el mismo que se presenta en la tabla 40.

Tabla 40. Modelo propuesto de Gobierno Corporativo.

Dimensión	No.	Siglas	Lineamientos	Recomendaciones
Socios (SO)	1	IG	Ingreso de socios	9
	2	DO	Derechos y obligaciones	5
	3	ED	Educación	7
	4	FO	Formación	8
	5	DS	Discriminación de socios	4
	6	RS	Retiro de Socios	5
Estructura Administrativa (EA)	7	AG	Asamblea general de socios	22
	8	CA	Consejo de administración	26
	9	GG	Gerencia general	9
	10	OF	Organismo de fiscalización	8
Partes Interesadas Stakeholders (PI)	11	DP	Derechos de las partes	3
	12	CI	Conflicto de intereses	19
	13	CC	Cooperación entre cooperativas	5
	14	CM	Comunidad	8
	15	EM	Empleados	9
Transparencia de la Información (TI)	16	DE	Distribución de excedentes	5
	17	EF	Sistema contable estados financieros	9
	18	SC	Sistema de contratación	14
	19	IR	Información y revelación	11
Arquitectura de Control (AC)	20	GR	La gestión de riesgos	3
	21	CI	El sistema de control interno	4
	22	IC	La información y comunicación del sistema de gestión de riesgos y del control interno	2
	23	LA	Labor de auditoría (Interna y Externa)	7
Total				202

Fuente: Elaboración propia.

La primera dimensión del modelo denominada Socios está realizada en función de este *stakeholder* debido a su alto nivel de importancia establecido en esta investigación, posee los tres atributos poder, legitimidad y urgencia ubicándose en la categoría Definitivo. Por esta razón se ha considerado en el modelo una dimensión que explique su comportamiento que va desde su ingreso, derechos y obligaciones, educación hasta su retiro. En tal virtud se establecen seis lineamientos que podrán ser evaluados mediante 38 recomendaciones.

La dimensión Estructura Administrativa agrupa a cuatro *stakeholders* con un grado de poder y urgencia denominados expectantes peligrosos. El modelo establece 65 recomendaciones que evaluarán su correcto funcionamiento.

Con respecto a las partes interesadas el modelo contiene una dimensión específica conformada por 5 lineamientos y 44 recomendaciones, que establecen sus derechos, y de manera especial el tratamiento de los conflictos de interés. En esta dimensión se incluye al *stakeholder* empleados y trabajadores denominado expectante dominante por cuanto tiene poder y legitimidad sobre la cooperativa. Además, se plantean lineamientos relacionados con la comunidad y la cooperación entre cooperativas.

Por último, la dimensión Arquitectura de Control es un elemento esencial en el buen gobierno corporativo, agrupa aspectos relacionados con el Sistema de Control Interno y el Sistema de Administración de Riesgos y la Auditoría. Conformada con 4 lineamientos y 16 recomendaciones.

Todo modelo debe tener niveles de aceptabilidad que permitan una adecuada interpretación de sus resultados. En este sentido la propuesta realizada establece rangos de cumplimiento, determinados de la siguiente manera: El primer rango establece que las cooperativas que obtengan una calificación mayor o igual al 85% tienen niveles aceptables. Aquellas entidades cuya calificación se encuentra en el rango de 84 y 70% están en proceso de revisión. Por último, las cooperativas que presenten un puntaje inferior al 70% no presentan niveles adecuados de gobierno corporativo.

Con todo lo expuesto, se consiguió el objetivo propuesto en la investigación, que consistía en analizar cada uno de los modelos existentes y formular uno nuevo en base a los anteriores agregando otras dimensiones considerando a los principales *stakeholders* de una cooperativa. Para posteriormente validar cada componente mediante la utilización de técnicas cualitativas y cuantitativas.

CAPÍTULO VI.- RESULTADOS

En este capítulo se explicitarán los resultados obtenidos en relación a la validación del modelo propuesto en el apartado anterior, con el mismo se diseñará el ranking de gobierno cooperativo con las cooperativas seleccionadas. Por otro lado, se realizará el análisis de los instrumentos de medida del rendimiento empresarial, así como también la relación del gobierno corporativo con esta variable, y de forma más específica a la relación con la rentabilidad de forma directa e indirecta ejercida por variables intermedias crecimiento y alertas de riesgo. En cada uno de estos acápite se procederá a comprobar las hipótesis propuestas en la presente investigación, los resultados se presentan a continuación.

6.1.- Validación del modelo propuesto

El modelo de gobierno corporativo propuesto fue validado por los expertos seleccionados los cuales aceptaron en consenso todos los aspectos del modelo. Posteriormente fue sometido al proceso de validación para determinar su validez, fiabilidad y aplicabilidad al sector cooperativo. Para el efecto, siguiendo la recomendación de Babin y Boles (1998) y de Mackenzie, Podsakoff y Ahearne (1998), se analizó las escalas de cada dimensión del modelo, utilizando el análisis factorial confirmatorio y el modelo de ecuaciones estructurales, obteniéndose los resultados que se presentan en la tabla 41.

Tabla 41. Escalas de medida de las dimensiones del modelo propuesto.

Dimensiones	Lineamientos escala	Ítems escala	Alpha de Cronbach	Fiabilidad del constructo	Varianza extraída
SO	6	38	0,915	0,941	0,733
EA	4	65	0,957	0,971	0,893
PI	5	44	0,920	0,934	0,739
TI	4	39	0,844	0,891	0,676
AC	4	16	0,836	0,853	0,595
Total	23	202			

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar las cinco dimensiones presentan niveles adecuados de consistencia interna, superando en los tres indicadores los límites establecidos para el Alpha de Cronbach 0.70 de acuerdo con Luque (1997), fiabilidad del constructo 0.70 (Bagozzi & Yi, 1988) y varianza extraída 0.50 (Bagozzi & Yi, 1988). Una vez analizadas las escalas por separado, es necesario validar el modelo de manera global, para lo cual se debe establecer que los ítems de las escalas sean reflectivos, mediante el cálculo del indicador Alpha de Cronbach con la finalidad de garantizar la aplicación del análisis factorial confirmatorio (AFC). Los resultados se presentan en la tabla 42.

Tabla 42. Alpha de Cronbach del modelo propuesto.

Ítems de la Escala	Correlación del ítem con el total de la escala	Alpha de Cronbach's si el ítem es eliminado
SO	0,921	0,966
EA	0,938	0,964
PI	0,975	0,957
TI	0,964	0,959
AC	0,815	0,982
Alpha de la escala		0,973

Fuente: Elaboración propia.

Los datos evidencian el carácter reflectivo de los ítems por cuanto la fiabilidad de la escala medida por el indicador Alpha de Cronbach (0.973) supera el valor aceptable de 0.70 (Luque, 1997). Por lo tanto, se confirma que el modelo de gobierno corporativo propuesto está integrado por una variable exógena latente GC, cinco variables endógenas observadas (SO, EA, PI, TI, AC) y cinco variables exógenas latentes (e1, e2, e3, e4, e5), conforme se ilustra en la figura 11.

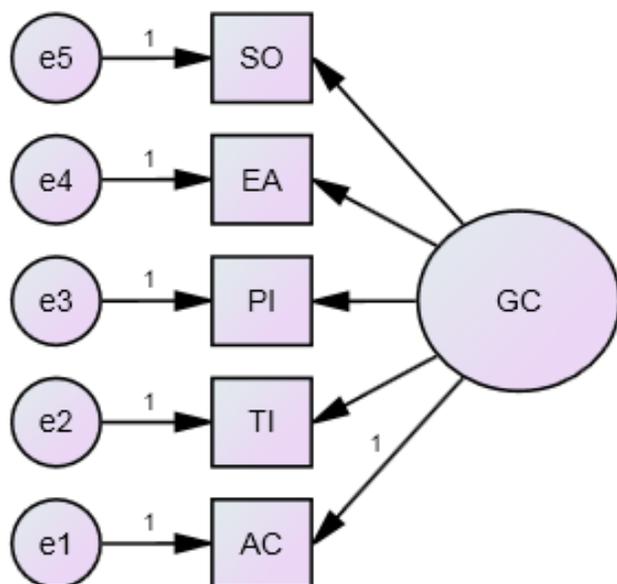


Figura 11. Modelo propuesto de gobierno corporativo.
Fuente: Elaboración propia.

El modelo propuesto fue sometido a un test de normalidad multivariante, con la finalidad de determinar el método más apropiado que permita una adecuada estimación del mismo. El resultado establece un indicador multivariante del coeficiente crítico del valor z de la Kurtosis de -1.907 , que determina que el método de estimación más adecuado es el de Máxima Verosimilitud (ML). Por cuanto para un nivel de significación de 0.05 la distribución multivariante es normal, debido a que el coeficiente crítico del valor z de la kurtosis no supera el límite de $(+/-) 1.96$ establecido por Hair, Anderson, Tatham, & William (1995).

Como resultado de la aplicación del método de estimación Máxima Verosimilitud (ML) se determinó que la escala posee alta validez convergente, por cuanto, las cargas factoriales y el coeficiente crítico superan los estándares establecidos por Hair, Anderson, Tatham, & William (1995) de $0,40$ y $1,96$ respectivamente. Con respecto a la fiabilidad medida por el indicador R^2 se puede afirmar que el modelo presenta una alta fiabilidad debido a que todos los indicadores superan el valor de $0,50$ establecido por Sharma (1996). Los resultados se presentan en la tabla 43.

Tabla 43. Validez y Fiabilidad del modelo propuesto.

Indicadores	Cargas Estandarizadas	Coficiente Crítico	R ²
SO	0,939		0,882
EA	0,961	19,546	0,924
PI	0,992	19,467	0,984
TI	0,964	16,585	0,929
AC	0,833	10,410	0,694

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se procedió a la estimación del modelo, obteniéndose como medidas de ajuste global, incremental y de parsimonia las que se presentan en la tabla 44.

Tabla 44. Bondad de ajuste del modelo propuesto.

Bondad de Ajuste	Escala propuesta	Niveles de aceptación	Autor
Medidas absolutas de ajuste			
Chi cuadrado	5,965		
Grados de libertad	2		
Nivel de significación	0,05		
Parámetro de no centralidad (NCP)	3,965	Valor más próximo a cero	Jöreskog y Sörbom, 1986
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0,992	Superior a 0,90	Jöreskog y Sörbom, 1986
Residuo cuadrado medio de la raíz (RMSR)	0,009	Valor más próximo a cero	Jöreskog y Sörbom, 1986
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,183	Valores inferiores a 0,08	Steiger, 1990
Medidas de ajuste incremental			
Índice de bondad de ajuste (AGFI)	0,73	Superior a 0,90	Jöreskog y Sörbom, 1986; Hair et all.,1999
Índice de ajuste normado (NFI)	0,988	Superior a 0,90	Bentler, 1990
Índice de ajuste incremental (IFI)	0,992	Valor más próximo a 1	Bollen, 1989
índice de ajuste comparativo (CFI)	0,992	Valor más próximo a 1	Bentler, 1990
Medidas de ajuste de parsimonia			
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,198	Compara modelos alternativos	
Índice de bondad de ajuste de parsimonia (PGFI)	0,129	Compara modelos alternativos	
Chi cuadrado normada (CMIN/DF)	2,983	Valores entre 2 y o hasta 5	Jöreskog y Sörbom, 1986

Fuente: Elaboración propia.

Las medidas absolutas de ajuste, tratan de determinar en qué grado el modelo considerado globalmente, predice la matriz inicial de datos, en este sentido el valor del chi cuadrado de 5.965 y su nivel de significación del 0.05 indican que las diferencias entre la matriz inicial de datos y la estimada por el modelo son estadísticamente significativas. Confirman esta bondad de ajuste los resultados obtenidos por los indicadores NCP, GFI, RMSR que se ajustan a los parámetros establecidos.

En referencia a las medidas de ajuste incremental, cuya finalidad es comparar el modelo estimado con otro de referencia considerado como la peor solución, denominado modelo nulo, los indicadores obtenidos demuestran que el modelo presenta una bondad de ajuste elevada. Los indicadores NFI, IFI, CFI presentan valores superiores a 0.90 e incluso muy cercanos a la unidad.

Los indicadores de parsimonia son medidas que se utilizan para comparar modelos alternativos, situación que no se está realizando. Por esta razón únicamente se citará el indicador CMIN/DF que toma el valor de 2.983 ubicándose en el intervalo entre 2 y 5 recomendado por Joreskog y Sorbom (1986) para establecer que existe un ajuste adecuado del modelo.

Para finalizar, se comprobó la consistencia interna del modelo propuesto, mediante la utilización de los indicadores fiabilidad compuesta o coeficiente omega y la varianza extraída. Los resultados obtenidos conforme se presentan en la tabla 45 superan los niveles de aceptación establecidos.

Tabla 45. Consistencia interna del modelo propuesto.

Indicador	Resultado	Nivel de Aceptación	Autor
Fiabilidad Compuesta	0,974	0,70	Bagozzi y Yi (1988)
Varianza Extraída	0,882	0,50	Bagozzi y Yi (1988)

Fuente: Elaboración propia.

A la luz de los resultados obtenidos que demuestran que el modelo de gobierno corporativo propuesto, reúne indicadores adecuados de bondad de ajuste, validez

convergente y consistencia interna, se ha cumplido con el objetivo principal de esta tesis doctoral, que consiste en proponer un modelo de gobierno corporativo para las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. En tal virtud, se acepta la hipótesis H_1 que establece que sí es factible el diseño de un modelo de gobierno corporativo para las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador que incluya las necesidades de los *stakeholders* y los conflictos de interés.

6.2.- Ranking de gobierno cooperativo

Con los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo a la muestra seleccionada para el año 2017, se estableció un ranking en base al puntaje obtenido por cada cooperativa. El modelo establece como puntuación óptima 1010 puntos, y tres rangos de cumplimiento de gobierno corporativo, Aceptable (desde 85%), En revisión (desde 70%) y No aceptable (Por debajo del 70%). Los resultados se presentan en la tabla 46, asimismo son ilustrados en la figura 12.

Tabla 46. Ranking de gobierno corporativo

RANGO	No.	ENTIDAD	PUNTAJE
ACEPTABLE	1	23 DE JULIO LTDA	950
	2	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA	946
	3	EL SAGRARIO LTDA	945
	4	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	943
	5	29 DE OCTUBRE LTDA	942
	6	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	940
	7	TULCAN LTDA	938
	8	ANDALUCIA LTDA	938
	9	ALIANZA DEL VALLE LTDA	938
	10	OSCUS LTDA	935
	11	PABLO MUÑOZ VEGA LTDA	934
	12	JARDIN AZUAYO LTDA	932
	13	ATUNTAQUI LTDA	928
	14	CHIBULEO LTDA	928
	15	ARMADA NACIONAL	925
	16	COOPROGRESO LTDA	923
	17	SAN FRANCISCO LTDA	921
	18	FERNANDO DAQUILEMA LTDA	919
	19	CALCETA LTDA	919
	20	15 DE ABRIL LTDA	918
	21	RIOBAMBA LTDA	917
	22	MUSHUC RUNA LTDA	914
	23	ERCO LTDA	911
	24	VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA	910
	25	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	908
	26	POLICIA NACIONAL LTDA	906
	27	AMBATO LTDA	906
	28	TEXTIL 14 DE MARZO	906
	29	SAN JOSE LTDA	899
	30	DE LA PEQUEÑA EMPRESA GUALAQUIZA	898
	31	ARTESANOS LTDA	897
	32	COTOCOLLAO LTDA	896
	33	DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MEC	895
	34	DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE LOJA LTDA	895
	35	SANTA ROSA LTDA	894
	36	SAN FRANCISCO DE ASIS LTDA	892
	37	PADRE JULIAN LORENTE LTDA	888
	38	EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA	888

Continúa →

	39	CHONE LTDA	888
	40	GUARANDA LTDA	886
	41	PILAHUIN TIO LTDA	885
	42	4 DE OCTUBRE	885
	43	CUSHUNCHIC LTDA	870
	44	9 DE OCTUBRE LTDA	869
	45	CONSTRUCCION COMERCIO Y PRODUCCION LTDA	862
	46	DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA	859
EN REVISIÓN	47	ONCE DE JUNIO LTDA	847
	48	INDIGENA SAC LTDA	769
	49	LUZ DEL VALLE	763
	50	DEL DMQ AMAZONAS	760
	51	JUAN DE SALINAS	742
	52	NUEVA HUANCAVILCA	738
	53	SAN GABRIEL LTDA	737
	54	MINGA LTDA	736
	55	VISION DE LOS ANDES VISANDES	735
	56	LA DOLOROSA LTDA	732
	57	MUSHUK-YUYAY	728
	58	ACCION IMBABURAPAK LTDA	726
	59	SANTA ANA DE NAYON	725
	60	TENA LTDA	720

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, 46 cooperativas que corresponden al 76,66% de la muestra seleccionada se encuentran en el rango aceptable de Gobierno Corporativo; estas instituciones pertenecen a los segmentos 1 y 2 establecido por la SEPS. Las cooperativas mejor puntuadas son la 23 de julio (950) y la Juventud Ecuatoriana Progresista (946), cerrando el primer rango se ubica la cooperativa de la pequeña empresa Biblian Ltda con 859 puntos. En el segundo rango denominado En Revisión aparecen 14 cooperativas que representan el 23.33% respecto del total, en su gran mayoría pertenecen al segmento 3.

6.3.- Análisis de los instrumentos de medida de las variables de rendimiento

En el capítulo dos se expusieron los argumentos necesarios para el establecimiento de los variables que medirían el rendimiento empresarial. En efecto, se determinaron tres tipos de resultados que fueron agrupados en las dimensiones identificadas como: Crecimiento, Rentabilidad y Alertas de Riesgo (medidas que pueden indicar una posible exposición a un riesgo financiero). Cada categoría está medida por diferentes indicadores de naturaleza objetiva, debido a que han sido recopilados de fuente secundaria de información proporcionada por las propias cooperativas o el ente de control. Por lo tanto no se trata de una escala de medida y no es necesario comprobar su fiabilidad y validez como se hizo con la variable gobierno corporativo. En la tabla 47, se detallan las variables utilizadas.

Tabla 47. Variables de rendimiento

Dimensión	Variable	Indicador	Código
Crecimiento	Depósitos	Depósitos a la vista	DEPVI
		Depósitos a plazo	DEPLA
	Créditos	Cartera por vencer	CXV
		Cartera que no devenga interés	CNDI
Rentabilidad	ROE	Rentabilidad sobre patrimonio	ROE
	ROA	Rentabilidad sobre activo	ROA
Alertas de riesgo	Liquidez	Índice global de liquidez	LIQ
	Morosidad	Morosidad de la cartera	MOR

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, es conveniente probar que son tres tipos diferentes de resultados, para lo cual se utilizará el análisis factorial por componentes principales. En la tabla 48, se detallan los criterios de idoneidad de los datos que demuestran que es factible la aplicación de este análisis.

Tabla 48. Criterios de uniformidad

Criterios de idoneidad	Valores
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0,516
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Aprox. Chi-cuadrado	233,471
gl.	28
Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente Kaiser Meyer Olkin KMO (0.516) supera el parámetro de aceptabilidad de 0.50, y el alto valor del chi cuadrado y su nivel de significación indican que las diferencias entre la matriz inicial de datos y la estimada por el modelo son estadísticamente significativas.

Como resultado de la aplicación del análisis factorial se estableció que los autovalores iniciales 1, 2 y 3 son los que absorben la mayor cantidad de inercia, por cuanto representan el 72,67% de la varianza total explicada, conforme se demuestra en la tabla 49.

Tabla 49. Autovalores y varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,832	35,400	35,400	2,547	31,838	31,838
2	1,787	22,336	57,737	1,896	23,695	55,533
3	1,195	14,938	72,674	1,371	17,142	72,674
4	0,822	10,272	82,946			
5	0,715	8,936	91,882			
6	0,363	4,536	96,418			
7	0,238	2,976	99,393			
8	0,049	0,607	100,000			

Fuente: Elaboración propia.

Realizada la rotación Varimax en estos factores, detallada en la tabla 50 se confirma la agrupación de los indicadores en las tres categorías de rendimiento que se explicaron al inicio de este acápite. Lo cual permite afirmar que la hipótesis H₂ que manifiesta que el rendimiento empresarial puede medirse con tres dimensiones interrelacionadas: crecimiento, rentabilidad y alertas de riesgo, es contrastada positivamente.

Tabla 50. Matriz de componentes rotados

Variables	Componente 1	Componente 2	Componente 3
ROE	0,958	0,034	0,020
ROA	0,951	-0,113	0,147
MOR	-0,772	-0,303	-0,010
CXV	0,249	0,792	0,268
DEPPLA	0,006	0,718	-0,026
CNDI	-0,226	0,570	-0,557
LIQ	-0,014	0,070	0,774
DEPVI	0,127	0,564	0,606

Fuente: Elaboración propia.

6.4.- Relación del gobierno corporativo con el rendimiento empresarial

En esta sección se aborda la contrastación de las hipótesis relativas a la relación del gobierno corporativo con el rendimiento empresarial. Antes de comenzar con el análisis es pertinente establecer algunos lineamientos con la finalidad de aclarar el procedimiento a seguir.

En primer lugar, y de acuerdo con la metodología establecida se utilizaron los modelos de ecuaciones estructurales. Para lo cual se consideró un modelo para determinar los efectos directos que el gobierno corporativo (GC) medido por el modelo propuesto por esta investigación, ejerce sobre la variable latente rendimiento empresarial (RE) establecida por las variables observables: crecimiento (CRECI), rentabilidad (RENTA) y alertas de riesgo (ARIESGO). La escala de medida de gobierno corporativo y los indicadores de rendimiento empresarial han sido explicitados en los párrafos anteriores.

En segundo término, la variable crecimiento fue medida por indicadores que contienen operaciones de activo como de pasivo, por esta razón se diseñaron dos modelos con carácter complementario. Es decir, en uno de ellos se representaron las operaciones de activo y en el otro las operaciones de pasivo, con la finalidad de enriquecer el análisis y determinar si el gobierno corporativo tiene efectos más o menos intensos en una u otra operación.

En tercer lugar, se procedió a realizar dos modelos que recogen la relación entre GC Y RE, tanto de activos denominado Modelo GC-RE1 como de pasivos denominado GC-RE2, conforme se detallan en las figuras 13 y 14.

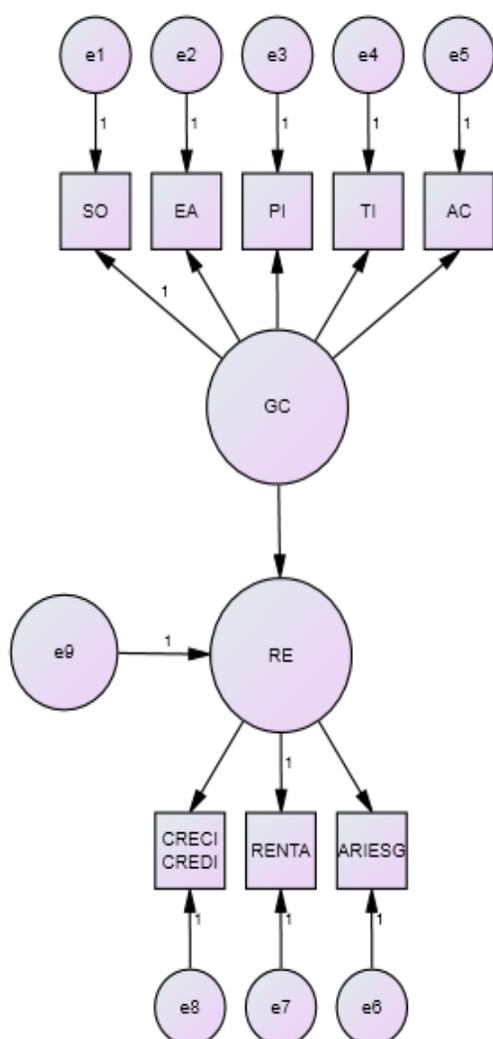


Figura 13. Modelo GC-RE1
Elaboración propia

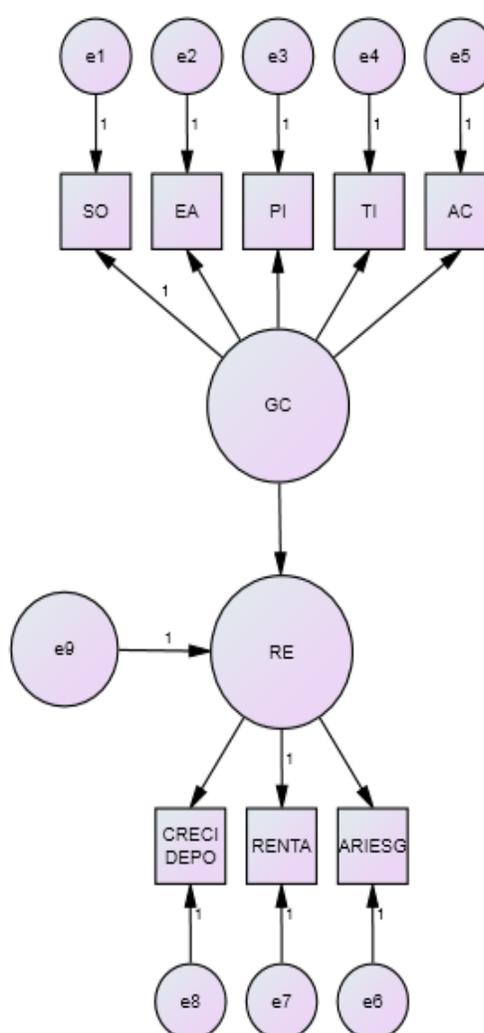


Figura 14. Modelo GC-RE2
Elaboración propia

A continuación, se realizó la estimación de los modelos obteniendo como resultado las medidas de ajuste global que se presentan en la tabla 51.

Tabla 51. Medidas de ajuste global de los modelos GC-RE1 y GC-RE2

Bondad de ajuste	Modelo GC-RE1	Modelo GC-RE2
Medidas absolutas de ajuste		
Chi cuadrado	33,028	34,137
Grados de libertad	18,000	18,000
Nivel de significación	0,017	0,012
Parámetro de no centralidad (NCP)	15,028	16,137
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0,878	0,880
Residuo cuadrado medio de la raíz (RMSR)	0,015	0,020
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,119	0,123
Medidas de ajuste incremental		
Índice de bondad de ajuste (AGFI)	0,756	0,759
Índice de ajuste normado (NFI)	0,941	0,939
Índice de ajuste incremental (IFI)	0,972	0,970
Índice de ajuste comparativo (CFI)	0,972	0,969
Medidas de ajuste de parsimonia		
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,605	0,603
Índice de bondad de ajuste de parsimonia (PGFI)	0,439	0,440
Chi cuadrado normado (CMIN/DF)	1,835	1,896

Fuente: Elaboración propia.

Para los dos modelos el valor del estadístico chi cuadrado y su nivel de significación indican que las diferencias entre la matriz inicial de datos y la estimada por el modelo son estadísticamente significativas. Observando el resto de medidas de ajuste global en especial aquellas que tienen en cuenta el tamaño de la muestra y el número de parámetros a estimar (NCP, GFI, AGFI, IFI, NFI, CFI) demuestran que los dos modelos se ajustan de forma aceptable.

Una vez definido que la estimación del modelo es aceptable, se procedió a analizar las relaciones que se establecen en los modelos estructurales GC-RE1 y GC-RE2, cuyos parámetros se muestran en la tabla 52.

Tabla 52. Modelos estructurales

Modelo estructural	Relaciones	Coefficiente crítico	Cargas estandarizadas
GC-RE1	GC-RE	3,320	0,583
GC-RE2	GC-RE	3,531	0,598

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa tanto el modelo GC-RE1 (operaciones de activo) como el modelo GC-RE2 (operaciones de pasivo), la relación entre las variables GC y RE es positiva y significativa al 0.05 de significación (cargas estandarizadas y coeficientes críticos superiores 0.40 y 1.96 respectivamente). De esta manera se puede contrastar que la Hipótesis H₃ se confirma positivamente. Es decir, se afirma que el gobierno corporativo tiene una relación significativa y ejerce efectos directos positivos sobre el rendimiento empresarial.

6.5.- Relación del gobierno corporativo con la rentabilidad efectos directos e indirectos

Con la finalidad de realizar un análisis más específico que determine la relación y los efectos que el gobierno corporativo ejerce sobre la rentabilidad tanto de manera directa como de manera indirecta, esta última medida a través de variables intermedias como el crecimiento y las alertas de riesgo. Se procedió a proponer un modelo que contemple todos estos efectos, para lo cual se utilizó la misma metodología señalada en el acápite anterior.

Antes de indicar los modelos es importante explicar las variables utilizadas, para el caso de la variable latente gobierno corporativo (GC) fue medida por las cinco variables observables (SO, EA, PI, TI, AC) de acuerdo al modelo propuesto resultado de esta investigación. La variable rentabilidad (RENTA) recoge los indicadores ROE y ROA; el crecimiento hace la misma distinción entre operaciones de activo (CREDI) y operaciones de pasivo (DEPO) y por último la variable alertas de riesgo utiliza dos medidas que pueden indicar una posible exposición a un riesgo financiero, Liquidez (LIQ) y Morosidad de la cartera (MOR). En las figuras 15 y 16, se representan los modelos estructurales que recogen las relaciones de las

variables señaladas, denominados GC-RENTA1 para el caso de las operaciones de activo y GC-RENTA2 para el caso de las operaciones de pasivo.

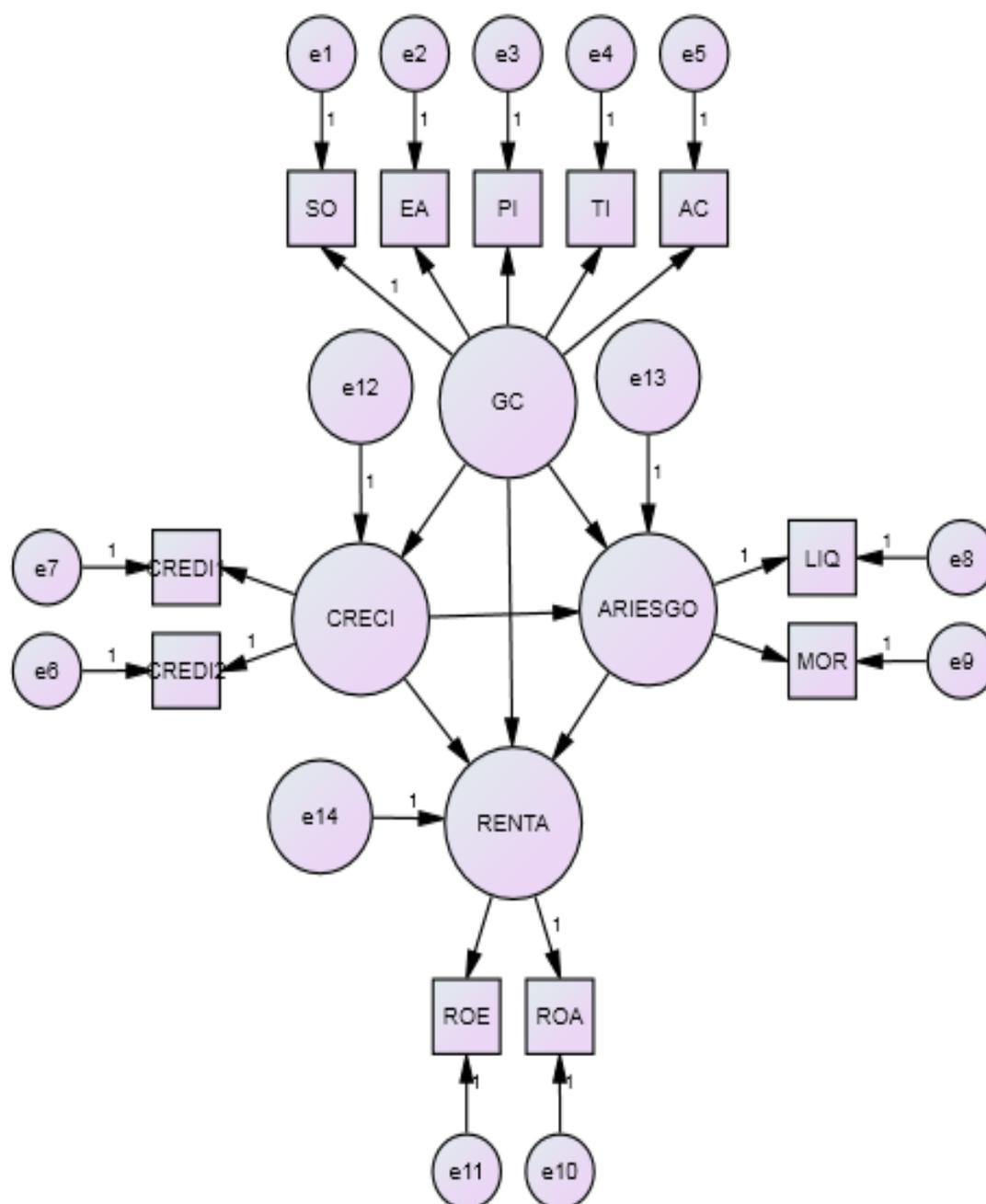


Figura 15. Modelo GC-RENTA1
Fuente: Elaboración propia.

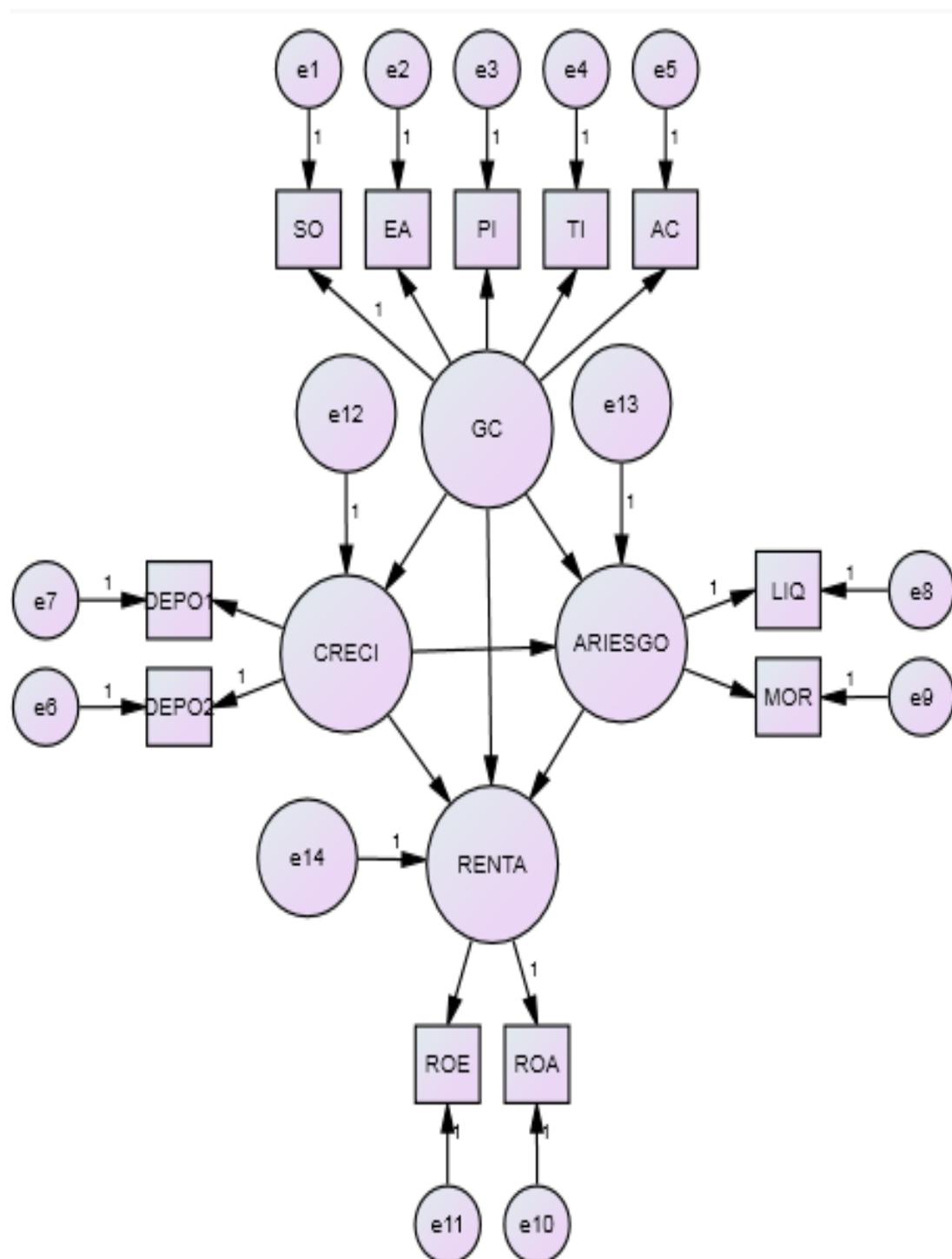


Figura 16. Modelo GC-RENTA2
Fuente: Elaboración propia.

Se realizó la estimación de los modelos obteniendo como resultado las medidas de ajuste global que se presentan en la tabla 53.

Tabla 53. Medidas de ajuste global de los modelos GC-RENTA1 y GC-RENTA2

Bondad de ajuste	Modelo GC-RE1	Modelo GC-RE2
Medidas absolutas de ajuste		
Chi cuadrado	86,290	68,615
Grados de libertad	36,000	37,000
Nivel de significación	0,000	0,001
Parámetro de no centralidad (NCP)	50,290	31,615
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0,812	0,834
Residuo cuadrado medio de la raíz (RMSR)	0,041	0,042
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,154	0,120
Medidas de ajuste incremental		
Índice de bondad de ajuste (AGFI)	0,656	0,703
Índice de ajuste normado (NFI)	0,887	0,907
Índice de ajuste incremental (IFI)	0,931	0,955
Índice de ajuste comparativo (CFI)	0,929	0,954
Medidas de ajuste de parsimonia		
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,581	0,610
Índice de bondad de ajuste de parsimonia (PGFI)	0,443	0,467
Chi cuadrado normado (CMIN/DF)	2,397	1,854

Fuente: Elaboración propia.

Nuevamente el estadístico chi cuadrado y su nivel de significación indican que existen diferencias estadísticamente significativas entre la matriz inicial de datos y la estimada. El resto de medidas de ajuste global en especial aquellas que tienen en cuenta el tamaño de la muestra y el número de parámetros a estimar (NCP, GFI, AGFI, IFI, NFI, CFI) demuestran que los dos modelos se ajustan de forma aceptable.

Ajustado el modelo se procedió a analizar las relaciones que se determinan en los modelos estructurales GC-RENTA1 y GC-RENTA2, cuyos resultados se presentan en la tabla 54.

Tabla 54. Modelos estructurales GC-RENTA1 y GC-RENTA2

RELACIONES	COEFICIENTE CRÍTICO		CARGAS ESTANDARIZADAS	
	GC-RENTA1	GC-RENTA2	GC-RENTA1	GC-RENTA2
GC-RENTA	2,460	2,105	0,477	0,406
GC-CRECI	0,109	1,296	0,015	0,357
GC-ARIESGO	-4,106	0,460	-0,229	0,259
CRECI-RENTA	0,424	0,132	0,197	0,037
CRECI-ARIESGO	-0,440	0,386	-0,146	0,293
ARIESGO-RENTA	-0,191	1,046	-0,141	0,282

Fuente: Elaboración propia.

En los dos modelos la relación entre las variables GC y RENTA es positiva y significativa al 0.05 de significación, por cuanto los coeficientes críticos y las cargas estandarizadas superan los estándares establecidos. Esta relación confirma positivamente la hipótesis H₄ que afirma que el gobierno corporativo tiene una relación significativa y ejerce efectos directos positivos sobre la rentabilidad.

Es importante señalar que la relación entre el GC y RENTA es más alta en las operaciones de activo (0.477) que en las operaciones de pasivo (0.406), esta situación se debe a que las operaciones de activo están medidas por el crecimiento de los créditos y conforme se ha demostrado en varias investigaciones el crecimiento adecuado de la cartera tiene alta incidencia en la rentabilidad.

Con respecto a los efectos indirectos ejercidos por las variables crecimiento y alertas de riesgo los resultados de las relaciones GC-CRECI y GC-ARIESGO, no cumplen con los parámetros establecidos, por lo tanto no se puede afirmar que ejerzan efectos indirectos significativos sobre la rentabilidad, rechazando la hipótesis H₅ que el gobierno corporativo ejerce efectos indirectos positivos sobre la rentabilidad por medio de las variables crecimiento y alerta de riesgos.

CAPÍTULO 7.- CONCLUSIONES

Conforme se ha demostrado existen varios modelos de gobierno corporativo, sin embargo sus enfoques están dirigidos al sector tradicional. En el sector cooperativo no existía un modelo específico que proporcione a las cooperativas prácticas que guíen el comportamiento entre la administración y los agentes económicos que tengan algún interés. Situación que permite la utilización de prácticas y decisiones inadecuadas por la defensa de intereses generando altos riesgos con afectación en el rendimiento, provocando quiebras fraudulentas y cierre de operaciones. En este contexto, el aporte que realiza la presente investigación es fundamental, debido a que propone un modelo de gobierno corporativo partiendo del análisis de tres modelos existentes, a los cuales se les agregó otras dimensiones considerando los principales *stakeholders* de una cooperativa.

En cuanto a los *stakeholders*, como resultado de esta investigación, se los identificó y clasificó en función de su importancia, en quien o quienes se debe poner más énfasis. En la categoría de *stakeholder* dominante se ubicó a los socios, por cuanto poseen los tres atributos de poder, legitimidad y urgencia. Los socios a la vez que son propietarios pueden ser parte del gobierno y participar en la toma de decisiones, o en su defecto gestores profesionales, es decir, ser parte de un consejo administrativo, y/o también trabajadores.

En la categoría de expectantes peligrosos se situó a los *stakeholders* clientes y consejos de administración, quienes poseen atributos de poder y urgencia. Los empleados y trabajadores se identificaron como *stakeholder* expectante dominante debido a que poseen atributos de poder y legitimidad. Los organismos de control fueron ubicados en la categoría expectante dependiente ya que reúnen atributos de legitimidad y urgencia. En cambio, las Instituciones financieras poseen solo el atributo poder obteniendo la clasificación de latente potencial.

La validación de los modelos y la identificación de los *stakeholders* permitieron elaborar el modelo definitivo de gobierno corporativo, conformado por cinco dimensiones, 23 lineamientos y 202 recomendaciones. En cuanto, a la primera dimensión denominada Socios se realizó en función de este *stakeholder*, debido a su nivel de importancia establecido en

esta investigación. La dimensión Estructura Administrativa agrupa a cuatro *stakeholders* con tres de ellos expectantes peligrosos y un expectante dependiente. Con respecto a las partes interesadas, el modelo contiene una dimensión específica que establece sus derechos, y de manera especial el tratamiento de los conflictos de interés. En esta dimensión se incluye al *stakeholder* empleados y trabajadores denominado expectante dominante. Por último, la dimensión Arquitectura de Control es un elemento esencial en el buen gobierno corporativo, agrupa aspectos relacionados con el Sistema de Control Interno y el Sistema de Administración de Riesgos y la Auditoría.

La incorporación de esta filosofía corporativa a través del modelo propuesto se debe medir y evaluar en el rendimiento empresarial. Al respecto, los resultados de la investigación empírica, establecieron que el gobierno corporativo tiene una relación significativa y ejerce efectos directos positivos sobre el rendimiento empresarial, obteniendo valores muy similares tanto en el modelo de operaciones de activo (0.583) como en el de operaciones de pasivo (0.598).

De manera más específica se determinó que la relación entre las variables gobierno corporativo y la rentabilidad es positiva y significativa al 0.05 de significación, por cuanto los coeficientes críticos y las cargas estandarizadas superan los estándares establecidos. Es importante señalar que la relación es más alta en las operaciones de activo (0.477) que en las operaciones de pasivo (0.406), esta situación se debe a que las operaciones de activo están medidas por el crecimiento de los créditos y conforme se ha demostrado en varias investigaciones el crecimiento inadecuado de la cartera tiene alta incidencia en la rentabilidad.

Con respecto a los efectos indirectos ejercidos por las variables crecimiento y alertas de riesgo, los resultados no cumplen con los parámetros establecidos, por lo tanto no se puede afirmar que el gobierno corporativo ejerza efectos indirectos significativos sobre la rentabilidad por medio de estas variables.

A pesar de que los resultados obtenidos no son significativos, algunos de ellos son positivos y cercanos a los estándares establecidos, por esta razón es importante establecer en qué modelo es más significativo a fin de definir futuras líneas de investigación. En efecto, la relación GC-CRECI en ambos modelos indica relaciones positivas aportando más en las operaciones de pasivo. Otra relación importante, está relacionada con la variable CRECI-RENTA que establece efectos positivos en ambas operaciones, aportando más a la operación de activo. Tampoco se debe dejar a un lado las otras relaciones que tienen aportes positivos y negativos en los dos modelos. En este sentido se deja abierta la posibilidad de realizar futuras investigaciones que determinen los factores que inciden en estos resultados, o en su defecto las razones por las cuales se originaron.

Por otro lado, la determinación de los *stakeholders* es un tema nuevo que aún no ha sido puesto en práctica por las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. En esta investigación únicamente se determinaron cuáles son sus *stakeholders* genéricos; sin embargo las cooperativas deberían establecer los *stakeholders* específicos aplicando la metodología utilizada en esta investigación, en tal virtud se deja abierta la posibilidad de realizar futuras investigaciones.

Con lo expuesto, el modelo propuesto debe ser aplicado inmediatamente en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, con la finalidad de realizar un monitoreo permanente de los resultados que se vayan obteniendo a fin de comparar con los datos obtenidos en la actualidad.

Como reflexión final, se ha demostrado que el gobierno corporativo ejerce efectos significativos tanto en el rendimiento como en la rentabilidad de las cooperativas, utilizando una muestra de cooperativas ecuatorianas. En tal virtud, el modelo propuesto debe ser probado en cooperativas de otros países con la finalidad de generalizar su aplicación. De esta manera se deja abierta la posibilidad de una investigación que permita estandarizar el modelo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, D., Barreda, P., Diaz, I., & Visso, D. (01 de 2016). *Repositorio Academico UPC*.
Obtenido de
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/618351/barreda_OP.pdf?sequence=1
- Alianza Cooperativa Internacional. (2018). Recuperado el 29 de enero de 2018, de
<https://www.aciamericas.coop/Que-es-la-Alianza-Cooperativa-Internacional>
- Alianza Cooperativa Internacional ACI. (2017). *Cooperativa de las Américas*. Obtenido de
www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456
- Alonso, M. d., & Da Silva, J. (2010). *Códigos de buen gobierno corporativo en Iberoamérica análisis comparativo entre Brasil y México*. Obtenido de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228641006>
- Altamirano, A., Cruz, M., Villalba, N., & Ipiales, K. (2018). Modelo de diagnostico para medir el desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista de Investigación en Modelos Financieros*, 1(7), 124-146.
- Altamirano, A., Pazmiño, H., Espinoza, P., & Cerda, N. (2016). Análisis del Gobierno Corporativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. *Economía y Negocios*, 7(2), 13-24.
- Alvarez, M., Arbesú, P., & Fé, C. (2000). Las cooperativas en el marco de la teoría de la agencia. *Revista de economía pública, social y cooperativa*(34), 169-188.
- Ambrosone, M. (05 de 2007). *La administración del riesgo empresarial: una responsabilidad de todos - el enfoque COSO*. Obtenido de <http://ayhconsultores.com/img/COSO.pdf>
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1982). Some Methods for Respecifying Measurement Models to Obtain Unidimensional Construct Measurement. *Journal of Marketing Research*, 19, 453-460.
- Apreda, R. (2006). The Semantics of Governance: The common thread running through corporate, public, and global governance. *Corporate Ownership & Control*, 3(2), 45-53.
- Armario, E., & Cossío, F. (2001). La Orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española. *Cuadernos de gestión*, 1(1), 33-66.

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (1986). Crecimiento de la empresa modalidades y estrategias (Documento 6). Madrid.
- Babin, B., & Boles, J. (1998). Employee Behaviour in a Service Environment: A Model and test of Potencial Differences Between Men and Women. *Journal of Marketing*, 62, 77-91.
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equations Models. *Journal of Academy Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Banco de Desarrollo de América Latina CAF. (2013). *Lineamientos para un código latinoamericano de gobierno corporativo*. Obtenido de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/555>
- Berthelot, S., Morris, T., & Morril, C. (2010). Corporate governance rating and financial performance: a Canadian study. *Corporate Governance: The international Journal of business in society*, 10(5), 635-646.
- Black, B., Jang, H., & Kim, W. (2006). *Does Corporate Governance predict firms Market Values? Evidence from Korea*. The journal of law, economics, and organization.
- Bowie, N. (1988). The moral obligations of multinational corporations. *Problems of international justice*, 97-113.
- Buitrago, H., & Betancourt, M. (2013). El gobierno corporativo como pilar fundamental para la sostenibilidad de la economía. *Gestión & Desarrollo*, 195-205. Obtenido de <http://revistas.usb.edu.co/index.php/GD/article/view/628>
- Cabero, J., & Llorente, M. (2013). La aplicación de juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información TIC. *EnEduweb Revista de tecnología de información y comunicación en educación.*, 11-22.
- Calero, A. (2003). *Estadística III*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Canals Margalef, J. (2000). *La gestión del crecimiento de la empresa*. Madrid: McGraw Hill.
- Castro, C. (2015). La administración cuantitativa del riesgo financiero en la provisión de un plan de salud . *Revista gerencial y políticas de la salud*, 51-62.
- Charreaux, G. (1987). La théorie positive de l'agence: une synthese de la litterature. *De nouvelles theories pour gérer l'Entreprise*.

- Chivite, S., & Rodríguez, C. (2009). La rentabilidad de los diez primeros años de gobierno corporativo en las sociedades cotizadas españolas. *Universidad Politécnica de Madrid, XII Congreso de Ingeniería de Organización*, 14-21.
- Clarkson, M. (1994). A risk based model of stakeholder theory. *Proceedings of the second Toronto conference on Stakeholder Theory*. Toronto.
- Cóndor, J. (2014). *Matrices de transición y análisis de cosechas en el contexto de riesgo de crédito*. Obtenido de http://www.inocar.mil.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios_Especializados/EE1-2004.pdf
- Cooperativa de las Américas red de la alianza Cooperativa Internacional. (2017). *Criterios de Certificación*. Obtenido de <http://www.aciamericas.coop/Criterios-de-certificacion>
- Coriat, B., & Weinstein, O. (2011). *Nuevas teorías de la empresa una revisión crítica*. Buenos Aires: Lenguaje claro.
- Crespi, R., & Gispert, C. (1999). *Implications for the governance of Spanish companies. II Foro de Finanzas*. Segovia: Block transfer.
- Crespo, G., & Moreta, M. (2017). Cómo medir la estrategia y planificación en las PYMES del sector de concesionarios de vehículos del Distrito Metropolitano de Quito. *Yura relaciones internacionales*, 1-22.
- Crespo, G., D Ambrosio, G., Racines, A., & Castillo, L. (2016). Como medir la percepción de responsabilidad social empresarial en la industria de gaseosas. *Yura Relaciones Internacionales*, 1-18.
- Cruz, C., & Garcés, L. (2015). *El gobierno corporativo en la empresa familiar cotizada*. Obtenido de <https://www.ie.edu/business/centros/Proyectos/Informe%20Gobierno%20Corporativo%20definitivo.pdf>
- Daponte, R., Parada, A., & Vázquez, E. (2008). La responsabilidad social empresarial. Un acercamiento a la realidad empresarial de Galicia. *In Universidad, Sociedad y Mercados Globales*, 309-324.

- Davis, P.; Donaldson, J. (2005). *Management Cooperativista. Una filosofía para los negocios*. Buenos Aires: Granica.
- De Arquer, M. (1995). Fiabilidad Humana: Métodos de cuantificación, juicio de expertos. *Centro Nacional de Condiciones de Trabajo*.
- De Lara, A. (2005). *Medición y control de riesgos financieros*. Mexico D.F.: Editorial Limusa S.A.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*(20), 65-92.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence, implications. *Academy of Management Review*(20), 65-92.
- Eells, R. (1960). *The Meaning of Modern Business: An Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise*. New York: Columbia University Press.
- Escobar, J., & Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos, una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 27-36.
- Falcao, H., & Fontes, F. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando " stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 111-140.
- Fischhoff, B., & Kadavy, J. (2011). *A very short introduction*. New York: University Press.
- Ford, J., & Schellenberg, D. (1982). Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance. *Academy of Management Review*, 7, 49-58.
- Freeman, E. (1994). *Strategic management, a stakeholder approach*. New York: Cambridge University Press.
- Freeman, E., Harrison, J., & Wicks, A. (2007). *Stakeholder Theory*. Estados Unidos: Cambridge University Press.
- Freeman, R., & Red, D. (1983). Stockholders and stakeholders: and new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 3(25), 93-94.
- Freire, C., Garcia, J., & Delgado, J. (2017). El índice de gobierno corporativo y su relación con el desempeño financiero: Un estudio de empresas que emitieron en la bolsa de valores de Guayaquil en el 2013. *Revista Espacios*, 38(28), 12-25.

- Garay, U., & Gonzalez, M. (2008). Corporate Governance and Firm Value: The case of Venezuela. *Corporate Governance an International Review*, 194-209.
- Garcia, H., Cortez, K., & Rodriguez, M. (2009). *Activismo legal como factor de cambio en el gobierno corporativo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v22n38/v22n38a03.pdf>
- Gómez, G. (2015). *Mitos y realidades sobre el gobierno corporativo*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/mitos-realidades-gobierno-corporativo-38594>
- Gómez, G., & Zapata, N. (2013). *Gobierno corporativo: Una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265429948008>
- González, C. (2010). E-Stakeholders: una aplicación de la teoría de los stakeholders a los negocios electrónicos. *Estudios Gerenciales*, 39-57.
- Gorrochategui, N., Casali, H., Frecia, G., & Gigante, V. (2013). Adaptación de metodología de identificación y ponderación de stakeholders del Modelo de Mitchell, Agle Y Wood. *Trabajo Colaborativo curso: Aspectos Sociales del Management. Doctorado en Administración Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires*.
- Guerras, L., & Navas, J. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones* (4 Edición ed.). Thompson Civitas.
- Guisseppina, D. R. (1985). *El cooperativismo de ahorro y crédito en el Ecuador*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & William, C. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings* (5 Edición ed.). London: Prentice Hall Inc.
- Jácome, H., Sánchez, J., Oleas, J., Martínez, D., Torresano, D., Romero, D., & al., e. (2016). *Economía solidaria historias y prácticas de su fortalecimiento*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Libro-Economía%20Solidaria.%20Historias%20y%20prácticas%20de%20su%20fortalecimiento2016%20.pdf/ff618ad6-b4b6-497b-abe1-24b0ab16605e>

- Jensen, M.; Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Joreskog, K., & Sorbom, D. (1986). *Lisrel VII, Analysis of Linear Structural Relationship by Maximun Likelihood and Leasat Square Methods*. Moresville: Scientific Software Inc.
- Kanter, R., & Brinkerhoff, D. (1981). Organizational Perfomance: Recent Developments in Measurement. *Annual Rewiev of Sociology*, 17, 332-349.
- Kendall, M., & Babington, B. (1939). The Problem of m Rankings. *The Annals of Mathematical Stastics*, 275-287.
- Langebaek, A., & Ortiz, J. (2009). *Gobierno corporativo en las empresas en Colombia*. Bogotá: BRC.
- Leal, R., & Carvalhal, A. (2005). *Corporate Governace and Value in Brazil (and in Chile)*. Social Science research network.
- López, E. (2012). *Gobierno corporativo y el modelo de resultados global*. Madrid.
- López, M., & Serrato, W. (2014). El gobierno corporativo como un determinante de la rentabilidad y creación de valor en las empresas del índice bursatil COLCAP en el perido 2008-2012. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Luque, T. (1997). *Investigación de Marketing*. Barcelona: Ariel.
- Lytle, R. (1994). Service Orientation, market Orientation, and Perfomance: And organizacional Culture Perspective. *Tesis Doctoral*. Arizona : Arizona State University, UMI.
- Mackenzie, S., Podsakoff, P., & Ahearne, M. (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of in-role and Extra-role Salesperson Perfomance. *Journal of Marketing*, 62, 87-98.
- MacNeil, A., Frey, R., & Embrechts, P. (2005). *Quantitative Risk Management: Concepts, Techniques and tools*. Princeton: Princeton Series in Finance.
- Mendez, G., Núñez, G., & Oneto, A. (2009). *Gobernanza corporativa y desarrollo de mercados de capitales en América Latina*. Obtenido de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/494>

- Mendez, J., & Rivera, H. (2015). Relación entre gobierno corporativo y posicionamiento organizacional: Instituciones de educación superior en América Latina. *Revista Educación y Educadores*, 441-442.
- Miño, W. (2013). *Historia del cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Editogran S.A.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*(22), 853-886.
- Nasi, J. (1995). *¿What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm*. Helsinki: LSR Julkaisut Oy.
- Niola A. y Ordoñez C. (2013). *Evaluación del Sistema de Control Interno a los Procesos de Compra y Venta*;. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3702/1/TESIS.pdf>
- Núñez, G., & Oneto, A. (2012). *Gobernanza corporativa en el Brasil, Colombia y México*. Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3972/S1200098_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. París: Éditions OCDE.
- Organización para la cooperación y el desarrollo económicos. (2004). *Principios de gobierno corporativo de la OCDE*. Obtenido de <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- Pae, J., & Choi, T. (2011). Bussines Ethics and Financial Reporting Quality: Evidence from Korea. *Journal of Bussines Ethics*, 103(3), 403-427.
- Piedra, V. (2013). *Qué es la Rentabilidad*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Portalanza, A. (2013). *Gobierno corporativo una aproximación teórica*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5109386.pdf>
- PricewaterhouseCoopers. (11 de 03 de 2017). *COSO ERM Framework*. Obtenido de <http://www.pwc.com/mx/es/riesgos/coso-erm-framework.html>

- Roitstein, F. (2004). La responsabilidad social empresarial en Argentina: tendencias y oportunidades. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 5-28.
- Salas Fumas, V. (1987). *Economía de la Empresa*. Barcelona: Ariel.
- Sanchez, J. (2002). Análisis de Rentabilidad de la empresa. *Análisis contable*.
- Sarabia, P. (2007). Efectos financieros del gobierno corporativo y ética en los negocios en México: El caso Cemex y Tv Azteca. *Revista Gerenciais* , 117-126.
- Sárraga, A. D. (2002). *Disciplinas financieras para Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Panamá: Pacífico S.A.
- Scott, S., & Lane, V. (2000). A Stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 1, 43.-62.
- Serna, H., Suárez, E., & Mónica, R. (2007). *Prácticas de buen gobierno corporativo en el sector financiero latinoamericano*. Colombia.
- Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques* . New York: John Wiley & Sons.
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52, 737-783.
- Skjong, R., & Wentworth, B. (2000). *Expert Judgement and risk perception*.
- Steiger, J. (1990). Structural Model Evaluation and Modification: An Internal Estimation Approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180.
- Streb, M. (2017). ¿Porqué complementar un Código de Gobierno Societario voluntariamente? Buenos Aires, Argentina: Universidad del CEMA.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). *II Jornadas de Supervisión de la Economía Popular y Solidaria: "Supervisión diferenciada, Balance social y Experiencias cooperativas exitosas"*. Obtenido de http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Memoria_%20II%20Jornadas_v4_19-02-14_def.pdf/3cf8063f-9dd6-4928-bc5b-706363d4df6d
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Boletín de Prensa No.109*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?boletines-seps>

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Diciembre de 2017). *Boletín SEPS No.10*.
Obtenido de
https://issuu.com/sepsecuador/docs/boletn_seps_10_2b5de05e1fd067
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Diciembre de 2017). *Rendición de cuentas 2017*. Obtenido de
<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/725442/Rendicio%CC%81n+de+Cuentas-2017-baja.pdf/e83a1c81-2440-4c82-baba-ba0573fd4029?version=1.0>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, S. (2015). *Boletín de Prensa No.109*.
Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?boletines-seps>
- Tolotti, C. (2008). La investigación de la responsabilidad social corporativa en la gestión de las empresas de comunicación. *Artículo no publicado*(Universidad Autónoma de Barcelona).
- Toro Orozco, C. M., & Ramírez Agudelo, C. H. (2012). El gobierno corporativo en la cooperativa de trabajo asociado Recuperar CTA. *Entramado*, 94-104.
- Tubón, S. (2018). El gobierno corporativo y la rentabilidad de las cooperativas del segmento 2 de la provincia de Tungurahua. Universidad Técnica de Ambato.
- Vaca, C., & Casanova, E. (2014). *Auditoría de Sistemas Basada en riesgos al SNNA de la SENESCYT*. Quito - Sangolquí: Escuela Politécnica del Ejército.
- Van Der Fels-Klerx, I., Goseens, L., Saaticamp, H., & Horst, S. (2002). Elicitation of quantitative data from a heterogeneous Expert Panel: Formal process and application in animal health. *Risk Analysis*, 22(1), 67-81.
- Venkatraman, N., & Ramanujan, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 801-814.
- Viegas, M. (2013). Corporate Governance. *Working Paper*, 42.
- Zuñiga, L. (1987). *Crédito Cooperativo*. Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.

ANEXO A. Modelo de gobierno corporativo

MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO

Nombres:

Sexo:

Cooperativa:

Nivel educación:

Cargo:

Años de servicio:

Dimensión	Siglas	Lineamientos	No.	Siglas	Indicadores
Socios	IG	Ingreso de socios	1	IG1	La norma de acceso libre a la cooperativa está al alcance de toda persona que quiera incorporarse a ella.
			2	IG2	El estatuto y reglamentos establecen con transparencia y precisión los derechos y deberes de las y los asociados, también los requisitos de ingreso, el mecanismo de devolución de aportes (si aplicara).
			3	IG3	El Estatuto y Reglamentos establecen los requisitos de ingreso y el mecanismo de devolución de aportes (si se aplicara)
			4	IG4	Se establece de forma transparente y precisa que los nuevos asociados y asociadas ingresan a la cooperativa en las mismas condiciones que sus predecesores.
			5	IG5	El estatuto establece que las y los nuevos asociados se comprometen a respetar el estatuto y los reglamentos de la cooperativa (o sea a asumir los derechos y deberes de las y los asociados) y a cumplir las simples formalidades establecidas al efecto.
			6	IG6	Las personas que ingresan reciben capacitación respecto a principios y valores cooperativos.
			7	IG7	Se cuenta con métodos escritos para evaluar el grado de compromiso y conocimiento que tienen los asociados y asociadas sobre los principios y valores cooperativos.
			8	IG8	Copias de Estatuto y Reglamentos de la entidad se entregan a los/as asociados/as cuando ingresan y están permanentemente a su disposición.
			9	IG9	La cooperativa programa y realiza actividades orientadas a educar a los/as asociados/as acerca de sus derechos y deberes.
	DO	Derechos y Obligaciones	10	DO1	Todos los socios gozan de un tratamiento igualitario se otorga los mismos derechos y los procesos y procedimientos de las asambleas generales permiten que todos los socios disfruten de un trato equitativo.

	11	DO2	Entre los derechos fundamentales de los socios figura el derecho a: 1) asegurarse métodos para registrar su propiedad; 2) ceder o transferir aportaciones; 3) obtener información relevante y sustantiva sobre la cooperativa de forma puntual y periódica; 4) participar y votar en las asambleas generales de socios; 5) elegir y revocar a los miembros del Consejo; y 6) participar en los beneficios de la cooperativa	
	12	DO3	Los socios tienen derecho a participar en las decisiones que impliquen cambios fundamentales en la cooperativa, y a ser debidamente informados sobre las mismas. Decisiones de este tipo son, entre otras: 1) los cambios en los estatutos, en la escritura de constitución o en cualquier otro documento rector de la sociedad; 2) la autorización de la emisión de nuevos certificados de aportación; y 3) las transacciones extraordinarias, incluida la transmisión de la totalidad o de una parte sustancial de los activos que, en la práctica, suponga la venta de la cooperativa.	
	13	DO4	Inexistencia de ventajas por información privilegiada	
	14	DO5	Los estatutos de la cooperativa respaldan para que no se concentre su representatividad en grupos de socios	
ED	Educación	15	ED1	En cuanto a la educación cooperativa desarrolla actividades de educación sobre los principios, valores y métodos cooperativos a las y los asociados.
		16	ED2	La educación que brinda la cooperativa contribuye a que los asociados y asociadas participen activamente en su cooperativa.
		17	ED3	Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, que fomentan un perfeccionamiento continuo del personal y asociados y asociadas.
		18	ED4	Se enseña al personal los conocimientos técnicos y doctrinarios necesarios para su correcto desempeño, y fomenta el sentido de solidaridad y de responsabilidad de la población en general.
		19	ED5	La cooperativa difunde entre sus asociados y asociadas los conocimientos fundamentales que les permita mejorar su nivel de vida.
		20	ED6	La cooperativa aplica programas de capacitación dirigidos a los aspirantes a cargos directivos.
		21	ED7	Ofrece formación sobre seguridad y derechos laborales.

FO	Formación	22	FO1	Se programa y realizan actividades orientadas a educar a los asociados y asociadas acerca de temas como Gobernabilidad, Ética, Liderazgo, Políticas Públicas, Recomendación 193 de la OIT, entre otros según sea su actualidad.
		23	FO2	La cooperativa brinda información regular y permanente a los asociados, en forma sistemática, conforme a un programa específico, evaluado periódicamente.
		24	FO3	La educación cooperativa ayuda a sus asociados y asociadas a deliberar correctamente en las asambleas, a elegir conscientemente a sus autoridades y a controlar su actuación.
		25	FO4	La cooperativa capacita a sus asociados y asociadas para que participen en la integración del consejo de administración y otros órganos directivos.
		26	FO5	La cooperativa cuenta con actividades de capacitación diseñadas para los directivos, especialmente un programa de iniciación y ciclos de actualización.
		27	FO6	Cuenta con un cronograma anual de Educación Cooperativa y utiliza un modelo pedagógico.
		28	FO7	Los gerentes, empleados y representantes reciben capacitación específica sobre el Código de Ética.
		29	FO8	La cooperativa cuenta con programas educativos que concienticen sobre los efectos de la corrupción y sobre las formas de combatirla.
DS	Discriminación de Socios	30	DS1	La cooperativa no exige requisitos de ingreso discriminatorios ni la suscripción de un elevado monto de aportes sociales.
		31	DS2	Se brinda información y formación a los/as asociados/as sin ninguna discriminación.
		32	DS3	Se rechaza expresamente cualquier discriminación de género, social, política, racial o religiosa en cuanto a la elección de las personas que han de dirigir la cooperativa y al ejercicio de las demás actividades de los asociados y asociadas.
		33	DS4	La cooperativa cuenta con indicadores para identificar y monitorear problemas de discriminación
RS	Retiro de Socios	34	RS1	La cooperativa contempla en el estatuto, la facultad de expulsar a asociados y asociadas, únicamente por causas justificadas y con las garantías previstas para asegurar sus derechos.

			35	RS2	En caso de retiro de asociados o asociadas, las disposiciones establecen prioridades, plazos o porcentajes para la devolución de los aportes sociales.
			36	RS3	En caso de retiro de asociados o asociadas, la devolución de aportes sociales, justifican limitaciones sólo cuando se ponga en riesgo la estabilidad financiera de la cooperativa.
			37	RS4	En caso de retiro de asociados/as, la devolución de aportes sociales contempla la prevención del riesgo de un retiro masivo o intempestivo de aportes cooperativos.
			38	RS5	Existen mecanismos para facilitar el conocimiento de las inquietudes de asociados y asociadas, se les garantiza escucharlos, y se les da respuesta en un período establecido en el reglamento o estatuto.
Estructura Administrativa	AG	Asamblea General	39	AG1	Estatuto y Reglamentos son claros y precisos y establecen mecanismos electorales sencillos y transparentes.
			40	AG2	La documental a ser tratada en las Asambleas es difundida con la antelación necesaria entre las y los asociados.
			41	AG3	El Estatuto consigna las normas sobre funcionamiento y clases de Asambleas, número y condiciones de los delegados a la misma y demás relacionadas con este órgano de administración.
			42	AG4	Cuando la cooperativa cuente con un número importante de asociados/as o éstos/as se encuentren radicados/as en lugares distantes, se utiliza el sistema democrático de delegados/as.
			43	AG5	Si la Asamblea se conforma por delegados/as, se cuenta con regulaciones concretas para la elección o designación de delegados/as para constituir la Asamblea de manera representativa democráticamente.
			44	AG6	Se cuenta con mecanismos escritos sobre la elección de delegados/as y su representación.
			45	AG7	La elección de delegados/as para formar la Asamblea se realiza de manera democrática y transparente.
			46	AG8	La distribución de delegados/as les garantiza una representación democrática a las minorías.
			47	AG9	Se define claramente y por escrito, que los delegados/as a las Asambleas, tienen que llevar una posición acorde con los intereses de asociados/as que representan.

48	AG10	En caso de elección de delegados se les reporta con antelación la información escrita pertinente (agenda, estados financieros, propuestas, otras).
49	AG11	Se realizan reuniones informativas en las distintas sucursales, filiales o distritos de la Cooperativa para ofrecer información sobre la Asamblea y la agenda propuesta.
50	AG12	Las decisiones son obligatorias para todos/as los/as asociados/as, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales y estatutarias.
51	AG13	De conformidad con el Estatuto de la Cooperativa, la Asamblea Ordinaria o Extraordinaria es convocada por el Consejo de Administración o Junta Directiva para la fecha, hora y lugar determinados, en caso de no hacerlo se han determinado otros mecanismos.
52	AG14	En la práctica concreta, los/as asociados/as tienen libre acceso a las elecciones para los cargos de la Cooperativa y son motivados a proponer sus nombres para aspirar a dichos cargos democráticamente.
53	AG15	El Estatuto y/o Reglamentos Electorales contemplan mecanismos sencillos y transparentes que permiten a todos los/as asociados/as a aspirar democráticamente a los cargos garantizando elecciones transparentes.
54	AG16	El Estatuto establece requisitos mínimos de idoneidad, transparencia y calidades para ser miembro del Consejo de Administración o Junta Directiva, sin que se atente contra el principio de igualdad.
55	AG17	La información escrita sobre la elección, requisitos, obligaciones de los cargos directivos está a disposición de los/as asociados/as.
56	AG18	A los/as asociados/as salientes por cualquier causa (renuncia, exclusión) se les reintegran sus aportes sociales cooperativos.
57	AG19	En la Cooperativa, los/as asociados/as saben que los dirigentes deben ser elegidos libremente por ellos/as y que deben dar cuenta del cumplimiento de su mandato.
58	AG20	Todos los/as asociados/as o sus delegados/as, reunidos en Asamblea, deciden los asuntos importantes y eligen libremente, entre ellos/as mismos/as, a aquellos/as que han de dirigir la Cooperativa.

	59	AG21	En la Cooperativa no se discrimina en los procesos de selección a candidatas mujeres que tienen antecedentes personales y/o profesionales similares a aquellos que presentan los postulantes de sexo masculino.	
	60	AG22	El Estatuto establece con precisión la competencia y atribuciones de las Asambleas.	
CA	Consejo de Administración	61	CA1	El Consejo de Administración o Junta Directiva es el órgano permanente de administración de la Cooperativa; está subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General.
	62	CA2	El estatuto establece en forma clara y transparente la participación de todos los asociados y asociadas en la formación del Consejo de Administración o Junta Directiva e incentivan la postulación responsable de candidatos para integrar dicho órgano.	
	63	CA3	El Consejo de Administración o Junta Directiva garantiza efectivamente que todos los asociados y asociadas estén en igualdad de condiciones frente al proceso electoral.	
	64	CA4	La cooperativa contempla actividades de capacitación diseñadas para los directivos, incluyendo un programa de iniciación y ciclos de actualización	
	65	CA5	Cuando la capacidad financiera de la cooperativa lo permita, se prevé una retribución económica que compense razonablemente la dedicación que los directivos deben brindar a sus funciones.	
	66	CA6	La retribución económica de los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva es establecida por la asamblea.	
	67	CA7	Prevé la cooperativa disposiciones que aseguren la permanente incorporación y renovación de directivos.	
	68	CA8	Se contempla y promueve la renovación de directivos democrática y sistemáticamente.	
	69	CA9	La cooperativa realiza programas de capacitación y formación de nuevas promociones de dirigentes.	
	70	CA10	La cooperativa cuenta con un programa de formación para nuevos aspirantes a cargos diligenciales.	
	71	CA11	Se establecen limitaciones para la reelección y son consideradas en las elecciones que se realizan.	

72	CA12	Se establece de manera escrita y con precisión las funciones y responsabilidades que corresponden al Consejo de Administración o Junta Directiva.
73	CA13	Los criterios y procedimientos de elección, funciones, composición, responsabilidades, independencia, funciones, reuniones y demás correspondientes a este órgano permanente de administración, son los consignados en el Estatuto.
74	CA14	La cooperativa promueve la participación de los asociados y asociadas en la formación del Consejo de Administración o Junta Directiva y motiva a la postulación responsable de candidatos y candidatas para integrar este órgano.
75	CA15	Al Consejo de Administración o Junta Directiva le corresponde adoptar la estructura de la organización administrativa apropiada y realizar periódicamente la revisión de su adecuación a las necesidades de la cooperativa.
76	CA16	La fijación de objetivos y políticas administrativas es una función que compete al Consejo de Administración o Junta Directiva.
77	CA17	Los y las dirigentes son responsables de su gestión ante los asociados y asociadas, a quienes incumbe el control de las operaciones.
78	CA18	El Consejo de Administración o Junta Directiva efectúa consulta a profesionales especializados independientes, también auditores externos.
79	CA19	Para el nombramiento del gerente general y otros funcionarios ejecutivos el Consejo de Administración o Junta Directiva adopta rigurosos mecanismos de selección y evaluación que toman en cuenta su idoneidad profesional y su compenetración con los valores y principios cooperativos.
80	CA20	La información necesaria para la toma de decisiones llega a los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva con suficiente anticipación.
81	CA21	El Consejo de Administración o Junta Directiva está integrado por miembros principales, titulares, elegidos por la Asamblea.

	82	CA22	Está definido con elementos de transparencia, responsabilidad y ética, en el estatuto, las funciones y responsabilidades de los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva.
	83	CA23	La cooperativa tiene clara definición de la responsabilidad y las funciones del Consejo de Administración o Junta Directiva, exige la transparencia, fluidez e integridad de la información que transmite a sus asociados y asociadas y la comunidad nacional.
	84	CA24	Existe un reglamentación respecto al parentesco entre funcionarios y los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva.
	85	CA25	Existe armonía entre la Asamblea General, el Consejo de Administración o Junta Directiva, Junta de Vigilancia y la Gerencia General, así como con el personal administrativo y operativo.
	86	CA26	Existen disposiciones claras y transparentes sobre funciones y responsabilidades atribuidas a directores del Consejo de Administración.
GG	87	GG1	El Gerente es elegido por el Consejo de Administración o Junta Directiva.
Gerencia General	88	GG2	La selección del gerente general por parte del Consejo de Administración o Junta Directiva, se realiza utilizando mecanismos rigurosos de evaluación que toman en cuenta su idoneidad profesional, capacidad técnica, credibilidad, experiencia y conocimientos sobre el cooperativismo.
	89	GG3	Los criterios y procedimientos de designación, responsabilidades, y demás normas relacionadas con el representante legal de la Cooperativa, son establecidos en el Estatuto.
	90	GG4	La Gerencia General es responsable de la ejecución del plan de desarrollo y de las decisiones del Consejo de Administración o Junta Directiva.
	91	GG5	Se realiza un apropiado y riguroso sistema de preselección de personal, como fijación de términos de referencia, perfil de los candidatos y la determinación previa de su remuneración salarial.
	92	GG6	Esta establecido, y se cumple, que la gerencia debe brindar información en forma previa a las reuniones, al Consejo de Administración o Junta Directiva

			93	GG7	La Gerencia es la autoridad superior en la jerarquía del personal administrativo.
			94	GG8	El Consejo de Administración o junta Directiva, evalúa la gestión gerencial cada año.
			95	GG9	La Gerencia General participa en las reuniones del Consejo de Administración o Junta Directiva para informar sobre la administración general, así como opinar sobre lo que técnicamente más le conviene a la cooperativa, para una correcta toma de decisiones.
	OF	Organismo de Fiscalización	96	OF1	El órgano de fiscalización interna está conformada por miembros que son elegidos por la Asamblea de acuerdo a las disposiciones estatutarias.
			97	OF2	El órgano de fiscalización interna está integrado por asociados/as que reúnen las condiciones de idoneidad que el desempeño del cargo exige.
			98	OF3	Los/as integrantes del órgano de fiscalización interna reciben capacitación para que ejerzan sus obligaciones de manera ajustada a las disposiciones legales de la Cooperativa, en forma transparente, ética y responsable.
			99	OF4	La Cooperativa provee de los recursos económicos, técnicos y talento humano al órgano de fiscalización interno en la búsqueda de la eficiencia y la e3ficacia de su gestión.
			100	OF5	Los objetivos, responsabilidades, requisitos y demás aspectos relacionados con el órgano de fiscalización interna están explicitados en el Estatuto.
			101	OF6	El órgano de fiscalización interna da respuesta en un período razonable y prudencial, a las quejas o reclamos que presenten los/as asociados/as.
			102	OF7	Se aplican diligentemente las observaciones que señala el órgano de fiscalización interna, respecto a quejas o reclamos presentados.
			103	OF8	El órgano de fiscalización interna realiza de manera metodológica una revisión permanente sobre la Gobernabilidad, Ética y Liderazgo en la Cooperativa.
Partes Interesadas Stakeholders	DP	Derechos de las partes	104	DP1	Se respetan los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos. En los casos en los que los intereses de las partes interesadas estén amparados por una ley, éstas tienen la oportunidad de obtener

				una reparación efectiva en caso de violación de sus derechos.
		105	DP2	Cuando las partes interesadas participan en el proceso de gobierno corporativo, tiene un acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable.
		106	DP3	Las partes interesadas, incluidos los empleados individuales y sus órganos representativos, pueden manifestar libremente al Consejo sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas y sus derechos no se quedan comprometidos por realizar este tipo de manifestaciones.
CI	Conflicto de intereses	107	CI1	La cooperativa cuenta con disposiciones para resolver conflictos de interés que puedan tener lugar en desarrollo de su objeto social y el de las empresas donde tiene inversiones de capital o poder decisorio.
		108	CI2	En su Estatuto se tiene contemplado un Comité de Ética, entre cuyas funciones se encuentra dirimir las situaciones que puedan representar conflictos de interés.
		109	CI3	Existe un mecanismo para detectar violaciones al Código de Ética
		110	CI4	Quienes realizan funciones administrativas, gerenciales, de control, sean auditores externos o internos, procuran evitar vínculos de parentesco, profesional, comercial o de intereses con los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva o entre los funcionarios ejecutivos de la cooperativa.
		111	CI5	En caso de conflicto la cooperativa evita ir a la vía jurisdiccional, sin poner en riesgo su patrimonio.
		112	CI6	En caso de conflicto se utilizan mecanismos alternativos, como el comité de ética, negociación, mediación y arbitraje para atender posibles conflictos que se presenten.
		113	CI7	Los directores, administradores y funcionarios cuentan con disposiciones que evitan cualquier situación que pueda involucrar un conflicto entre sus intereses personales y los de la cooperativa y su grupo de empresas o cooperativas con las que tienen relación.

114	CI8	Se establece en forma clara, evidente y difundida que es prohibido otorgar rebajas, descuentos, disminuciones o exenciones de cualquier tipo, fundados en razones de amistad o parentesco.
115	CI9	Expresamente está prohibido aprovechar indebidamente las ventajas que la cooperativa o su grupo de empresas otorga de manera exclusiva a favor de sus asociados, empleados, para el beneficio de terceros.
116	CI10	Se establece que no se puede anteponer el beneficio personal en el trato con actuales o potenciales clientes, proveedores, contratistas y competidores.
117	CI11	Los directores, administradores y funcionarios que estén frente a un conflicto de interés o consideren que pueden encontrarse frente a uno, tienen la obligación de informar con oportunidad a sus respectivos e inmediatos superiores jerárquicos.
118	CI12	Los asociados y asociadas, directores, administradores o empleados que incurran en prácticas que constituyan conflicto de interés, se someten a las sanciones establecidas en la Ley, el Estatuto o el Código de Ética.
119	CI13	Posee normas de uso interno para evaluar y seleccionar proveedores con base en factores de calidad, precio y plazo de entrega.
120	CI14	Se aplica una evaluación del personal operativo y dirigencia mediante preguntas específicas que miden el grado en que las conductas se ajustan a los principios y valores cooperativos.
121	CI15	Es explícito dentro de la cooperativa promover y defender la competencia leal.
122	CI16	El Consejo de Administración o Junta Directiva, la Junta de Vigilancia y la Gerencia General se ajustan a la prohibición del tráfico de influencias y el conflicto de interés.
123	CI17	Se cuenta con sanciones concretas para los casos de conflictos de interés que se detecten.
124	CI18	Se brinda capacitación a trabajadores y directivos sobre resolución de conflictos.
125	CI19	El estatuto contempla sanciones disciplinarias a los asociados y asociadas y empleados que hagan mal uso de la infraestructura de la cooperativa.

CC	Cooperación entre cooperativas	126	CC1	La Cooperativa coopera con otras cooperativas tanto a nivel local, como nacional e internacional.
		127	CC2	La Cooperativa promueve asociaciones estratégicas con otras cooperativas con el objetivo de realizar en común, tareas económicas, técnicas y sociales.
		128	CC3	Participa en asociaciones gremiales para la discusión de aspectos de su competencia.
		129	CC4	La Cooperativa participa en iniciativas que busquen disminuir la corrupción a nivel nacional.
		130	CC5	Se tiene una política definida sobre la conveniencia que la cooperativa celebre acuerdos de distinto carácter con otras entidades cooperativas, para facilitar la consecución de sus respectivas finalidades (integración cooperativa horizontal o vertical).
CM	Comunidad	131	CM1	La cooperativa funciona con el objeto de proporcionar servicios a sus asociados y asociadas, pero también defiende sus intereses en la medida que no contravenga a los intereses generales de la comunidad.
		132	CM2	La cooperativa genera beneficios traducidos en relaciones de armonía con la comunidad, mejorando la imagen y reputación de si misma.
		133	CM3	La cooperativa defiende los intereses legítimos de sus asociados y asociadas en su carácter de consumidores, productores, profesionales, trabajadores, etc., y también cuida los intereses generales de la comunidad.
		134	CM4	Incluye entre sus proveedores, a grupos comunitarios locales (tales como cooperativas, asociaciones vecinales y proyectos de ayuda para desempleados).
		135	CM5	Participa en comités o consejos locales o regionales para discutir el aspecto ambiental junto al gobierno y la comunidad.
		136	CM6	La cooperativa es sensible a la contratación de personas con discapacidad.
		137	CM7	La cooperativa apoya o promueve proyectos que mejoran la oferta de profesionales calificados provenientes de grupos usualmente discriminados en el mercado de trabajo.
		138	CM8	La Cooperativa lleva a cabo su Balance Social Cooperativo anual y lo presenta ante la Asamblea para su conocimiento y aprobación.

	EM	Empleados	139	EM1	La cooperativa considera los empleados pueden discutir libremente sus problemas en los centros de trabajo con el fin de alcanzar acuerdos conjuntamente aceptados.
			140	EM2	Los directivos no interfieren en la decisión de un empleado sobre su derecho de afiliación ni discriminarlo por afiliarse a la cooperativa.
			141	EM3	Posee un plan de salud familiar para sus asociados y asociadas y empleados.
			142	EM4	Monitorea la carga de trabajo de sus empleados con el objetivo de mejorar sus condiciones laborales.
			143	EM5	Premia el desarrollo de habilidades de sus empleados a través de aumentos, remuneraciones, reconocimiento y/o promoción.
			144	EM6	Busca sobrepasar modelos de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.
			145	EM7	Difunde entre los empleados las metas e indicadores de desempeño relacionados a las condiciones del trabajo, salud y seguridad.
			146	EM8	Orienta a su personal sobre los procedimientos administrativos necesarios para la obtención de la (pensión de) jubilación.
			147	EM9	Se evalúa y premia el desempeño individual y colectivo con criterios y procedimientos objetivos.
Transparencia de la información	DE	Distribución de Excedentes	148	DE1	El estatuto define claramente el destino que puede darse a los excedentes que derivan de las operaciones realizadas por la cooperativa y, dentro de este concepto general, se define la retribución que puede asignarse al capital social aportado por los asociados y asociadas.
			149	DE2	Está establecido de manera precisa que el posible pago de un interés sobre el capital social, o la distribución de excedentes entre asociados y asociadas, no es de carácter obligatorio, sino que depende de la decisión adoptada por la Asamblea General.
			150	DE3	Se establece que una vez aprobado el balance correspondiente, los excedentes se destinan a finalidades comunes o se distribuye entre los asociados y asociadas en proporción a su participación en las operaciones o servicios, dependiendo del tipo de cooperativa.

		151	DE4	Los informes sobre estados financieros anuales se presentan y analizan ante la Asamblea General con la presencia de sus autores.
		152	DE5	Los reportes económicos o financieros son auditados.
EF	Sistema Contable Estados Financieros	153	EF1	Con una antelación no inferior a 15 días hábiles, a la fecha prevista para la Asamblea, los asociados y asociadas tienen a su disposición en las oficinas de la cooperativa, los documentos, los estados financieros, la agenda, los informes que se analizarán en la Asamblea General.
		154	EF2	La cooperativa también cuenta con mecanismos, ampliamente difundidos, que garantizan que todos y todas los asociados y asociadas cuenten con la información pertinente antes de la realización de la Asamblea General.
		155	EF3	Los estados financieros incluyen, entre otros, el balance general, el estado de resultados, el estado de flujos de efectivo, el estado de cambios en la situación financiera y las notas a los estados financieros.
		156	EF4	Los balances y el estado de resultados están acompañados de un informe narrativo por parte del Consejo de Administración o Junta Directiva, del Gerente, de la Junta de Vigilancia, del Comité de Educación, de las auditorías interna o externa, y de cualquier otro ente o comité que exista.
		157	EF5	La cooperativa periódicamente informa sus transacciones económicas a sus asociados.
		158	EF6	La información financiera está disponible para los asociados y asociadas, en el sitio Web de la cooperativa, facilitando su conocimiento por medio de acceso restringido.
		159	EF7	Están establecidos los criterios que especifican la información que puede y debe estar a disposición de las y los asociados.
		160	EF8	La cooperativa garantiza el acceso a documentos considerados públicos, para que los asociados y asociadas u otras personas puedan revisarlos.
		161	EF9	La cooperativa dispone de oficinas para la atención sus asociados y asociadas y utiliza además del correo físico, un portal de Internet y otros medios de comunicación telemáticos, para comunicar la información relevante.

SC	Sistema de Contratación	162	SC1	Toda adquisición de productos, activos o de servicios está precedida de un trámite que garantice la equidad y transparencia del proceso de elección.
		163	SC2	La cooperativa cuenta con un manual de contratación y compras, de obligatorio acatamiento por todos los funcionarios encargados de la contratación y proveedurías.
		164	SC3	La cooperativa cuenta con un registro de proveedores en el que están inscritas todas las personas y empresas que pretendan entablar relaciones contractuales con ella.
		165	SC4	La cooperativa no contrata proveedores que no se encuentren inscritos en el mencionado registro.
		166	SC5	No forman parte del registro de proveedores aquellas personas cuyos recursos presenten un origen desconocido o de dudosa procedencia.
		167	SC6	Ningún empleado será rebajado de categoría, será sancionado o sufrirá consecuencia adversa por negarse a recibir dádivas, incluso si esto redundara en la pérdida de negocios para la cooperativa.
		168	SC7	La cooperativa aplica las sanciones correspondientes por violación de las normas del Código de Ética.
		169	SC8	Se lleva sus libros y registros de contabilidad con exactitud, y los tiene disponibles para cualquier inspección de la Junta de Vigilancia o bien de algún organismo de supervisión cooperativo cuando exista.
		170	SC9	La cooperativa documenta, de manera veraz y transparente todas las transacciones financieras.
		171	SC10	La cooperativa no lleva cuentas paralelas.
		172	SC11	Se establece mecanismos de comunicación de resultados y otros procesos internos que avalen la continua mejora de su accionar con las disposiciones del Código de Ética.
		173	SC12	Se somete a los sistemas internos de control, en particular las prácticas contables y el control de registros, a auditorías frecuentes con el fin de garantizar que éstos sean efectivos para combatir el soborno.
		174	SC13	En el proceso de negociación con terceros se analizan criterios de oportunidad, calidad y precio.

			175	SC14	Toda adquisición de bienes o prestación de servicios está debidamente documentada mediante contrato, oferta comercial, factura u orden de compra, de conformidad con las políticas establecidas por la administración de la cooperativa para cada caso.
	IR	Información y Revelación	176	IR1	La cooperativa mantiene una política de: qué, cómo, a quién y el procedimiento de revelación de información financiera y no financiera.
			177	IR2	Los canales utilizados para divulgar la información garantizan un acceso igualitario, puntual y asequible por parte de los usuarios a la información de interés.
			178	IR3	Se cuenta con mecanismos claros que garanticen la transparencia y el acceso a la información a los asociados y asociadas.
			179	IR4	La cooperativa contempla canales de comunicación apropiados que aseguren el conocimiento directo y permanente de las inquietudes y problemas de los asociados y asociadas por parte de los órganos de administración.
			180	IR5	Ofrece la cooperativa acceso a los diferentes públicos a la información sobre su desempeño económico, ambiental y social.
			181	IR6	Los reportes publicados se basan en estándares internacionales.
			182	IR7	Cuenta con mecanismos para difundir a sus diferentes públicos de interés los reportes e informes publicados, como una forma de promocionar la cooperativa.
			183	IR8	Se garantiza a los asociados y asociadas información en forma sistemática de manera que puedan acudir a ella en cualquier momento.
			184	IR9	Se utilizan mecanismos como las tecnologías de información TIC's que permita a los asociados y asociadas acceder a la información desde cualquier lugar del país.
			185	IR10	El Consejo de Administración o Junta Directiva, cuenta con mecanismos apropiados de comunicación para con los asociados y asociadas, que les permite conocer sus inquietudes y problemas.
			186	IR11	Existe un informe sobre gobierno corporativo que será realizado por el consejo de administración y difundido en sus memorias anuales y de carácter público.
Arquitectura de Control	GR	La Gestión de Riesgos	187	GR1	La cooperativa ha diseñado un sólido ambiente de control adaptado a su tamaño y complejidad de manera que defina la filosofía de la cooperativa en lo relativo al

		control y administración de riesgos.		
		188	GR2	Existe un mapa de riesgos, conocido y supervisado por el consejo de administración que realice una clara identificación y seguimiento de los riesgos financieros y no financieros y que éstos sean conocidos y supervisados por los directivos
		189	GR3	Existe una política de administración y delegación de riesgos aprobada por el consejo de administración donde se han fijación límites máximos de exposición a cada riesgo así como a cada nivel en la cooperativa.
CI	El Sistema de Control Interno	190	CI1	Exista una adecuada respuesta a los riesgos dentro de la cooperativa a través del principio de autocontrol en toda la entidad.
		191	CI2	Existe un ejecutivo o gerente de riesgos que sea el responsable del diseño de controles aportando una visión integral y completa sobre los ya existentes.
		192	CI3	La cooperativa ha diseñado sistemas de información de administración de riesgos y control.
		193	CI4	Se supervisa la eficacia del sistema de control interno por parte de la directiva o algún comité para el efecto.
IC	La información y Comunicación del sistema de gestión de riesgos y del control interno	194	IC1	El proceso de comunicación interno sobre riesgos y control se lo realiza en un lenguaje común de riesgo, límites, roles y responsabilidades de todo el personal.
		195	IC2	Existen líneas de denuncia anónima o whistleblowers.
LA	Labor de Auditoría (Interna y Externa)	196	LA1	Se realiza labores de monitoreo de la Arquitectura de control mediante auditorías internas y externas
		197	LA2	Existe un estatuto de auditoría interna aprobado estableciendo el alcance de funciones y estándares de evaluación de los procesos administrativos.
		198	LA3	El máximo responsable de auditoría interna actúa con principios de diligencia, lealtad y reserva destacando su independencia profesional)
		199	LA4	El organismo de fiscalización tiene la responsabilidad del nombramiento y cese de las funciones del auditor interno.

200	LA5	La línea de reporte jerárquico del auditor para conservar su independencia está dirigida al organismo de fiscalización
201	LA6	Se establece de manera escrita en forma precisa la independencia de la auditoría externa.
202	LA7	Existen políticas para la designación del auditor externo, su período de nombramiento, rotación y límites.
