



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

## **ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**NIVEL DE POSTGRADO**

### **MAESTRÍA EN GERENCIA CONTABLE Y FINANCIERA**

**“FORTALECIMIENTO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE LOJA, A TRAVÉS DE UN MODELO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO, CON UN ANÁLISIS PRÁCTICO EN LA COAC PADRE JULIAN LORENTE”**

*Trabajo de titulación previo a obtener el Grado de Magister en Gerencia Contable Financiera*

**AUTORAS:** Dra. Katerine Montalván Bravo

Ing. Maira Isabel Rosalez Sarango

**DIRECTORA:** Ing. Carmen Elizabeth Cevallos Cueva Mg. Sc.

LOJA — ECUADOR

2015

Ing. Carmen Elizabeth Cevallos Cueva, **DOCENTE DEL ÁREA JURÍDICA,  
SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
Y DIRECTORA DE TESIS:**

**CERTIFICA:**

Que el trabajo de titulación denominado "FORTALECIMIENTO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE LOJA, A TRAVÉS DE UN MODELO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO, CON UN ANÁLISIS PRÁCTICO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIAN LORENTE", elaborada por las aspirantes Katerine Montalván Bravo y Maira Isabel Rosalez Sarango, Previo a optar el Grado de Magister en Gerencia Contable y Financiera, ha sido realizada bajo mi dirección y luego de haberla revisado, autorizo su presentación.

Loja, Diciembre de 2015.

  
Ing. Carmen Elizabeth Cevallos Cueva

**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORÍA

Nosotras, Katerine Montalván Bravo y Maira Isabel Rosalez Sarango, declaramos ser autoras del presente trabajo de tesis, y eximimos expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus Representantes Jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente aceptamos y autorizamos a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de nuestro trabajo de titulación en el Repositorio Institucional o biblioteca virtual.

AUTORAS:

Katerine Montalván Bravo

FIRMA: 

Maira Isabel Rosalez Sarango

FIRMA: 

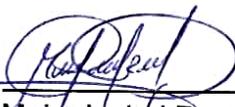
FECHA: Loja, 15 de Diciembre de 2015

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO

Nosotras, Katerine Montalván Bravo y Maira Isabel Rosalez Sarango, declaramos ser autoras de la tesis titulada: "FORTALECIMIENTO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE LOJA, A TRAVÉS DE UN MODELO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO, CON UN ANÁLISIS PRÁCTICO EN LA COAC DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIAN LORENTE" como requisito para optar al grado de: **Magister en Gerencia Contable y Financiera**; autorizamos al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad; a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del trabajo de titulación que realice un tercero.

Para Constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 15 días de mes de diciembre de dos mil quince, firman las autoras.

Firma:   
**Autor:** Maira Isabel Rosalez Sarango  
**Cédula:** 1103738868  
**Dirección:** Juan Ontaneda y Manuel A. Carrión Palacios  
**E-mail:** mirosalez@gmail.com  
**Celular:** 0994840520

Firma:   
**Autor:** Katerine Montalván Bravo  
**Cédula:** 1103417620  
**Dirección:** Catacocha y 24 de Mayo  
**E-mail:** katerine\_mb@hotmail.com  
**Celular:** 0997456875

**Datos complementarios:**

**Director de Tesis:** Ing. Carmen Elizabeth Cevallos Cueva

**Tribunal de Grado:** Dra. Elvia Maricela Zhapa Amay (PRESIDENTE)  
Dra. Rosa Esthela Yaguana S. (VOCAL)  
Ing. Rubén Dario Imaicela Carrión(VOCAL)

## DEDICATORIA

A mis padres, por ser personas fundamentales en mi vida, por saber guiarme a lo largo de ella, convirtiéndose en mi inspiración para seguir adelante.

A mi esposo e hija por apoyarme siempre con su amor y sus palabras de aliento en los momentos más difíciles y a todos mis demás familiares y amigos que de alguna manera han aportado al cumplimiento de una más de mis metas.

***Maira***

A Dios, a mis padres y hermanos quienes con su aliento han fortalecido mi espíritu y me han dado la fuerza para alcanzar esta meta propuesta.

A mi esposo y compañero, por su amor y apoyo constante.

***Katerine***

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional de Loja, que a través del Nivel de Postgrado del Área Jurídica, Social y Administrativa, nos permitió ser parte de esta prestigiosa Institución, a través de la Maestría en Gerencia Contable y Financiera, por compartir sus conocimientos y experiencias que colaboraron en nuestra formación profesional

De manera especial queremos dejar una constancia de agradecimiento a la Ing. Carmen Elizabeth Cevallos Cueva, directora de tesis, por su ayuda y guía incondicional en la ejecución de este trabajo de titulación.

Finalmente agradecemos a quienes forman parte de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en especial a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente” por la información brindada para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

***Las autoras***

## **a. TITULO**

“FORTALECIMIENTO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE LOJA, A TRAVÉS DE UN MODELO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO, CON UN ANÁLISIS PRÁCTICO EN LA COAC DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIAN LORENTE”.

## **b. RESUMEN**

El presente trabajo de titulación “Fortalecimiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Loja, a través de un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo, con un análisis práctico en la COAC “Padre Julián Lorente”. Tiene como finalidad elaborar un modelo para la aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo, para las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Para cumplir con los objetivos propuestos, se inició con la identificación de las prácticas actuales de gobierno corporativo en las Cooperativas de Ahorro y crédito, para lo cual primeramente se realizó un sondeo, aplicando encuestas a los directivos, gerentes y personal de las áreas de control de las principales Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Loja, a fin de determinar la problemática que existía dentro de ellas y se logró establecer que no poseen un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo que permita su fortalecimiento; con la finalidad de determinar la incidencia de las prácticas de gobierno corporativo en la efectividad y buena imagen de estas instituciones, se efectuó un análisis a los resultados financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”, en base a la información obtenida de las principales cuentas de los estados financieros y la comparación con las metas financieras definidas en la planificación estratégica de la institución.

Luego se procedió a profundizar nuestros conocimientos teóricos referentes al tema de estudio mediante la revisión de libros, folletos, artículos; y posteriormente para el diseño del modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo, se tomó en cuenta la estructura organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito, en base a ello se procedió a elaborar el modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo para las instituciones en estudio.

Como conclusión general, se deduce que la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, genera importantes beneficios para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Loja, puesto que contribuye de manera eficiente a su crecimiento económico, a su mejor funcionamiento, a una adecuada y eficaz gestión administrativa, reestableciendo la confianza de los socios y público en general.

Como recomendación principal se sugiere que las Cooperativas de Ahorro y Crédito, apliquen el modelo de Buenas prácticas de gobierno, puesto que permitirá gestionar eficiente y eficazmente los recursos de la institución, permitiéndole cumplir con la planificación definida y el mejoramiento de los resultados financieros, lo cual contribuirá a mantener e incrementar la confianza de los socios y del público en general.

## **Abstract**

This degree work "Strengthening Credit Unions city of Loja, through a model of good corporate governance practices with a practical analysis in the COAC" Father Julian Lorente ". It aims to develop a model for implementing good corporate governance practices, for Credit Unions.

To meet the goals, it began with the identification of current corporate governance practices in the Unions credit, for which first a survey was conducted through the use of surveys to executives, managers and staff Control of the areas major Credit Unions City of Loja, to determine the problems that existed within them and were able to establish that do not have a model of good corporate governance practices that allow Strengthening; in order to determine the impact of corporate governance practices in the effectiveness and good image of these institutions, an analysis of the financial results in the credit union, "Father Julian Lorente" was made on the basis the information obtained from the financial statements accounts, and comparison with the financial targets set in the strategic planning of the institution.

Then he proceeded to deepen our knowledge relating to the subject of study by reviewing books, pamphlets, articles; and then to design the model of good corporate governance practices, it took into account the organizational

structure of credit unions in the city of Loja and, on this basis proceeded to develop the model of good governance for the institutions under study.

As a general conclusion, it follows that the application of good corporate governance practices, creates significant benefits for Cooperative Savings and Credit of the city of Loja, as it contributes effectively to economic growth way, its best performance at a adequate and effective administration, restoring the confidence of partners and the general public.

As main recommendation is suggested that the Cooperative Savings and Credit, applying the model of good governance practices, it will allow efficiently and effectively manage the resources of the institution, allowing it to meet the defined schedule and improving financial results, which will contribute to maintain and increase the confidence of partners and the general public.

## **c. INTRODUCCIÓN**

Las Cooperativas objeto de análisis, en su mayoría no disponen de un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo, lo cual ha conllevado a la falta de transparencia en la gestión y en la información financiera que presentan las Cooperativas de ahorro y crédito.

El presente estudio se considera de gran importancia, puesto que pretende fortalecer las Cooperativas de ahorro y crédito, en especial a la Cooperativa “Padre Julián Lorente”, con la aplicación del modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo, se dotará a estas instituciones de una mejor estructura organizativa del gobierno corporativo, que permitirá una gestión y administración de los recursos de la institución, lo cual conllevará a incrementar la confianza de los socios y del público en general.

La estructura del trabajo de titulación comprende: **TÍTULO**, describe el ámbito en el cual se enmarca el estudio realizado; **RESUMEN**, es una síntesis de la problemática analizada, objetivos, metodología, así como los principales resultados y conclusiones; **INTRODUCCIÓN**, en la que se destaca la importancia del tema, el aporte que se proporcionará a las Cooperativas de Ahorro y crédito, y una breve descripción de la estructura del trabajo; **REVISIÓN DE LITERATURA**, relacionado con la temática de gobierno

corporativo, la importancia, principios de buen gobierno, y enfoque en las Cooperativas de Ahorro y Crédito; **MATERIALES Y MÉTODOS**, describe los materiales y métodos utilizados para el desarrollo del presente trabajo. **RESULTADOS**, que comprende el análisis de las encuestas aplicadas a los Directivos, Gerentes y áreas de control, para la determinación de las prácticas actuales de gobierno en las Cooperativas de Ahorro y Crédito; **DISCUSIÓN**, realizada mediante una interpretación del antes y después en base a los resultados enfocados al fortalecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja; **CONCLUSIONES**, basadas en los hechos encontrados durante el desarrollo del trabajo de titulación; **RECOMENDACIONES**, orientadas al fortalecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja a través de un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo; **BIBLIOGRAFÍA**, detalla las fuentes de consulta utilizadas las cuales comprenden artículos, textos y libros con sus respectivos autores que fueron consultados; y, finalmente los **ANEXOS** que sirvieron en el trabajo de titulación, los mismos que constituyen el respaldo para el desarrollo del trabajo de titulación.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **COOPERATIVA**

#### **Definición**

Según la Alianza Cooperativa Internacional, define a una Cooperativa como:

“Una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas”<sup>1</sup>.

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, define a las Cooperativas de Ahorro y Crédito como:

“Organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de

---

<sup>1</sup>Plaúl Ricardo, Cooperativismo y Economía Social, Qué es una Cooperativa, Definición y valores, 2010. Pág. 1.

la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley”.<sup>2</sup>

### **Principios Cooperativos**

“Los principios de las cooperativas, hacen referencia a la guía por medio de la cual estas instituciones ponen en práctica sus propios valores.

**Adhesión abierta y voluntaria.** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, orientación sexual, posición política o religiosa.

**Control democrático de los socios o miembros.** Participación activa, con responsabilidad ante la asamblea general y los socios por parte de las autoridades electas. Cada socio siempre tiene derecho a un solo voto, independientemente a su aporte.

---

<sup>2</sup> Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Registro Oficial N° 444, martes 10 de mayo 2011.

**Participación económica de los socios o miembros.** Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la Cooperativa. Compensación limitada. Los excedentes de cada período contemplan en primer lugar reservas, educación y solidaridad.

**Autonomía e independencia.** Las Cooperativas son organizaciones autónomas y de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Asociarse sin hacerse dependiente, y sin responder a intereses externos.

**Educación, entrenamiento e información.** A socios, dirigentes, gerentes y empleados. Pero también, informar a la comunidad sobre el cooperativismo.

**Cooperación entre cooperativas.** A través de estructuras locales, regionales y nacionales; con el fin de servir mejor y dar apoyo a nuevas entidades.

**Compromiso con la comunidad.** Desarrollo sustentable, solidaridad, aceptación de los socios, responsabilidad social”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Castro Alfonso. Aprendiendo Cooperativismo. Pág. 56

## **Clasificación de las cooperativas**

“Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios. En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de la Ley que rige estas instituciones.

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

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

Art. 26.- Cooperativas de vivienda.- Las cooperativas de vivienda, tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación

de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con éstas en beneficio de sus socios. En estas cooperativas la adjudicación de los bienes inmuebles se efectuará previo sorteo, en asamblea general, una vez concluidas las obras de urbanización o construcción; y, se constituirán en patrimonio familiar. Los cónyuges o personas que mantienen unión de hecho, no podrán pertenecer a la misma cooperativa.

Art. 28.- Cooperativas de servicios.- Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud. En las cooperativas de trabajo asociado sus integrantes tienen, simultáneamente, la calidad de socios y trabajadores, por tanto, no existe relación de dependencia.

Art. 27.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el Título III de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Ecuador. 2014. Arts. 24, 25, 26, 27 y 28.

## **Cooperativas de ahorro y crédito.**

“En las cooperativas de ahorro y crédito, las personas se organizan conforme a los principios del cooperativismo, con el fin de ir creando un fondo que, cuando es suficientemente grande, se utiliza en beneficio de los propios asociados, otorgando préstamos a los mismos socios según sus necesidades, ya sea para el consumo o para la producción”<sup>5</sup>.

“Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, las Cooperativas de Ahorro y Crédito son “organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley”.<sup>6</sup>

El subsistema cooperativo de ahorro y crédito, es el segundo en importancia en el sistema financiero privado Ecuatoriano. Representan un segmento muy

---

<sup>5</sup> Lozada, Emilio. Cooperativas de Producción. Tipos de Cooperativas. 2010.

<sup>6</sup> Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Registro Oficial N° 444, martes 10 de mayo 2011.

importante para que la población de ingresos bajos pueda acceder a servicios financieros y aportar con ello al desarrollo del país.

Art. 45.- Gerente.- El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, siendo de libre designación y remoción por parte del consejo de administración y será responsable de la gestión y de su administración integral, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

### **GOBIERNO CORPORATIVO**

“Se podría definir gobierno corporativo como el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores”<sup>7</sup>.

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, el gobierno corporativo está conformado por la asamblea general de socios, el consejo de administración, consejo de vigilancia y gerencia.

---

<sup>7</sup> García, Enrique. Presidente de CAF. Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial. Pág. 2.

## **Gobierno corporativo en el sector financiero**

“El gobierno corporativo en el sector financiero tiene una dimensión pública y otra privada.

Por el lado público, los gobiernos que regulan y supervisan las instituciones financieras también poseen y operan instituciones financieras directamente. Mientras que por el lado privado, el gobierno corporativo en el sector financiero se refiere no sólo al control que estas ejercen sobre los prestatarios, sino que también el marco institucional diseñado que debe asegurar la solidez de las mismas.

Los costos originados por un pobre gobierno corporativo en el sistema financiero, son mucho más elevados y de mayor alcance que aquellos originados en las corporaciones individuales, debido a que los intermediarios financieros son los depositarios de la riqueza de los individuos, de esta manera los problemas en el sistema financiero llevan a pérdidas sistémicas y sociales de gran magnitud. De ahí que el gobierno corporativo del sistema financiero merece una cuidadosa y quizá permanente atención”<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup>Contreras, Rodrigo Arturo. Gobierno Corporativo en Sector Financiero. Editorial el Diario de Hoy. 2003. Recuperado de <http://archivo.elsalvador.com/noticias/2003/05/06/editorial/edito5.html>

## **Elementos del gobierno corporativo en el sector financiero**

“El Gobierno Corporativo en este sector tiene unos elementos únicos, como por ejemplo:

- ✓ Compaginar los intereses de los stakeholders (marcado problema de agencia), pues mientras los accionistas pueden inclinarse porque se tomen más riesgos para obtener mayores dividendos, los depositantes y el gobierno propenden por una menor exposición al riesgo, en búsqueda de la estabilidad del sistema y de la protección de su ahorro.
  
- ✓ Se considera el hecho de que el cliente es además proveedor de los recursos del banco (esta es una característica que no se presenta en otro tipo de entidades), asumiendo un riesgo potencial, por lo que se deben tener previsiones o normas que lo protejan.
  
- ✓ Existen problemas de información entre los socios y los administradores que se denotan más en este tipo de entidades.
  
- ✓ El papel del sector financiero, es fundamental porque canaliza los recursos entre quienes tienen capacidad de ahorro y quienes necesitan financiación.

- ✓ El buen manejo de los riesgos es esencial en el sector, y por ello es un objetivo presente en los entes administradores y directores que regulan y supervisan el establecimiento, el cual se convierte en uno de los puntos más visibles en Basilea II, que considera el Gobierno Corporativo como un elemento fundamental en la política de riesgos bancarios, para sortear y comprender aquellos a que está sujeto”<sup>9</sup>.

### **Estructura del gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito**

El gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito está conformado por la asamblea general de socios, el consejo de administración, el consejo de vigilancia y el gerente de la Cooperativa de ahorro y crédito.

#### **Asamblea general de socios**

“La asamblea general es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma

---

<sup>9</sup> Serna, Humberto. Suárez, Edgar. Restrepo, Mónica. Federación Latinoamericana de Bancos. FEDELAB. Prácticas de buen gobierno corporativo en el sector financiero Latinoamericano. Pág. 24.

directa o mediante delegación a otro socio. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa”<sup>10</sup>.

Las cooperativas que tengan más de doscientos socios, realizarán la asamblea general a través de representantes, elegidos en un número no menor de treinta, ni mayor de cien.

### **Consejo de Administración**

“Consejo de Administración.- Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en asamblea general en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá a lo establecido en la Ley.

El presidente del consejo de administración lo será también de la cooperativa y de la asamblea general, será designado por el consejo de administración de

---

<sup>10</sup> Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Actualizada Septiembre 2014, Quito – Ecuador. Arts. 33 y 34.

entre sus miembros, ejercerá sus funciones dentro del periodo señalado en el estatuto social y podrá ser reelegido por una sola vez mientras mantenga la calidad de vocal de dicho consejo, quien tendrá voto dirimente cuando el consejo de administración tenga número par”<sup>11</sup>.

La asamblea general, ejerce su gestión a través del consejo de administración, que se constituye en el órgano a cuyo cargo está la emisión de políticas y procesos que permitirán ejecutar las disposiciones de los estatutos o reglamentos, así como otras disposiciones para el desarrollo y progreso de la institución. La independencia de juicio es el pilar que predomina y que guía la toma de decisiones prudente y justa, de conformidad con el interés social.

La eficacia de las funciones que ejecuta el máximo órgano de la administración se cumple en la medida en que tiene las posibilidades de actuar con la necesaria autoridad, independencia y efectividad, y en cuanto a su composición asegura que, en la toma de las decisiones, emerjan el interés social y la maximización del valor para los asociados.

---

<sup>11</sup> Ley de Economía Popular y Solidaria. Actualizada Septiembre 2014, Quito – Ecuador. Art. 38 y 39.

## **Postulación y nombramiento de los miembros del consejo de administración.**

Los interesados en participar en la nominación o designación para ocupar cargos en el consejo de administración, deberán presentar su propuesta, acompañada con la información referida a sus datos personales y su experiencia y participación en el campo cooperativo.

El consejo de administración es el encargado de revisar la nómina de candidatos, para corroborar que cumplan con todos los requisitos necesarios, excepto cuando el candidato sea miembro del consejo de administración, cuya revisión estará a cargo del consejo de vigilancia, sin perjuicio de la potestad que tiene este comité para revisar la totalidad de la nómina, si así lo desean.

Los vocales del consejo de administración, durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años, pudiendo ser reelegidos por una sola vez consecutiva y cuando concluyan su segundo periodo, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de un periodo.

Además de los requisitos contemplados en el estatuto social, en las cooperativas de los segmentos tres y cuatro, al menos dos de los vocales

principales de los consejos y sus respectivos suplentes, deberán tener título profesional de tercer nivel, según las definiciones de la ley que regule la educación superior, en profesiones relacionadas con administración de empresas, economía, finanzas, contabilidad, auditoría o jurisprudencia, debiendo las cooperativas, establecer en el reglamento de elecciones, mecanismos que aseguren la participación de socios con el perfil requerido.

### ***Reglamento interno de funcionamiento del consejo de administración***

Se debe tener un reglamento interno de funcionamiento del consejo de administración y de todos los cuerpos colegiados que la componen, el cual deberá ser de libre acceso y conocimiento para el público.

Los acuerdos que tome el consejo de administración, deben anotarse en el libro de actas, el cual debe ser firmado al menos por el presidente y el secretario.

Los miembros suplentes del consejo de administración deben mantenerse informados de los temas sometidos a consideración de ésta.

### ***Idoneidad de los Miembros del Consejo de Administración***

Los miembros del consejo de administración, deben contar con el conocimiento o competencias requeridas para el adecuado cumplimiento de sus funciones, por lo tanto se establece como requisitos de idoneidad profesional o personal los siguientes:

- ✓ Cumplir con los lineamientos establecidos en el Reglamento de Elección de los miembros del consejo de administración.
- ✓ Firmar al momento de su nombramiento, una declaración jurada debidamente autenticada por Notario Público, la cual permitirá verificar el cumplimiento de los requisitos y actualizarla ante cualquier cambio.
- ✓ Tener capacidad (prudencia, sentido común, escucha, paciencia, decisión, firmeza) para resolución de conflictos y toma de decisiones.
- ✓ Habilidad para forjar relaciones interpersonales.
- ✓ Tener un conocimiento práctico de las actividades y operaciones que se realizan.

- ✓ Disponer del tiempo necesario para realizar el trabajo encomendado por la asamblea general.
- ✓ Estar bien informado y participar activamente en el proceso de análisis y discusión sobre los temas que sean de su competencia.
- ✓ Disponer del tiempo necesario para capacitarse y desempeñar adecuadamente sus cargos, en temas como: finanzas, Lavado de activos, administración de riesgos inherentes al negocio.
- ✓ Si un miembro del consejo de administración deja de cumplir con los requisitos de idoneidad establecidos, se debe proceder la sustitución.

### ***Operación***

Para cumplir con sus responsabilidades y asegurar el seguimiento adecuado y permanente de los asuntos de la entidad, el consejo de administración sesionará ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando lo convoque el presidente o por ausencia o negativa de éste, cuando lo convoquen al menos tres de sus vocales principales.

El quórum reglamentario para las sesiones del consejo de administración se constituirá con la presencia de por lo menos tres de sus miembros, y sus resoluciones se adoptarán con el voto conforme del mismo número, caso contrario se tendrá por rechazado el asunto sometido a su conocimiento y resolución.

### **Comités de apoyo del consejo de administración**

Para el cabal cumplimiento de su labor en apego a lo que el buen Gobierno Corporativo exige, el consejo de administración cuenta con el apoyo de diversos Comités que funcionan independientes como soporte o alternativamente como apoyo de control.

El consejo de administración, podrá conformar las comisiones que estime necesarias, que pueden estar integradas por tres vocales que durarán en sus funciones un año, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y que cumplirán las tareas asignadas por dicho consejo.

#### **a) Idoneidad de miembros de Comités de Apoyo**

Los miembros de los comités de apoyo deben contar con el conocimiento requerido para el adecuado cumplimiento de sus funciones.

## **b) Reglamentos internos y libros de actas**

Los comités de apoyo, deberán elaborar una propuesta de su reglamento de trabajo, el cual debe contener al menos las políticas y procedimientos para el cumplimiento de sus funciones.

Los reglamentos y sus modificaciones serán presentados para aprobación del consejo de administración, y considerará como mínimo lo siguiente:

- ✓ El número de miembros será ilimitado.
  
- ✓ El lugar de reuniones.
  
- ✓ Todos los miembros quedan sujetos a mantener la confidencialidad de la información.
  
- ✓ Cada comité de apoyo puede estar integrado por directores y funcionarios.
  
- ✓ Podrán invitar a su vez a personas ajenas en calidad de asesores, para tratar temas específicos o específicamente para procesos puntuales de capacitación.

- ✓ La programación de las sesiones se hará de forma anual y cumple el propósito de la convocatoria. Esta programación puede variar sus fechas previo acuerdo de los miembros del comité.
  
- ✓ Efectuar reuniones extraordinarias cuando las necesidades inherentes del negocio lo requieran o circunstancias del entorno económico, político o social lo exijan.

### **c) Informes y Actas**

Los comités de apoyo deben reunirse con la periodicidad definida en su reglamento interno y lo tratado, será consignado en el acta respectiva por parte del secretario (a), correspondiendo a su vez al secretario (a) presentar un informe escrito ante el consejo de administración, según la periodicidad que éste determine.

### ***Comité de Planificación y Control***

El objetivo de este comité, es crear y mantener actualizados los reglamentos, normas y procedimientos establecidos, presentando las modificaciones correspondientes.

La comisión de planificación y control, estará integrada por al menos tres miembros, la secretaría estará a cargo del miembro que el comité designe en la reunión de integración, la periodicidad de reuniones será al menos una vez al mes y lo tratado en cada sesión, se consignará en el acta respectiva por el secretario (a) a quien le corresponderá presentar el informe al consejo de administración, según la periodicidad y forma que éste estipule.

Al comité le competará, revisar el Estatuto Social, los planes, las políticas, los reglamentos, los manuales, procedimientos y la planificación estratégica de la organización y recomendar al consejo de administración los cambios y modificaciones correspondientes.

### ***Comité de Crédito***

El objetivo del comité de crédito es conocer, analizar y resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinados por el consejo de administración en el reglamento y manual de crédito.

La comisión de crédito, estará integrada por al menos tres miembros, la secretaría estará a cargo del miembro que el comité designe en la reunión de integración, la periodicidad de reuniones será cuando las circunstancias lo

ameriten y lo tratado en cada sesión, se consignará en el acta respectiva por el secretario (a) a quien le corresponderá presentar el informe al consejo de administración, según la periodicidad y forma que éste estipule.

La responsabilidad del comité se limita a aprobar los créditos que por disposición le competen y recomendar las soluciones de gestión de cobranza.

### ***Comité de Sistemas o Tecnología de Información***

Su objetivo es asesorar y coordinar todos los asuntos y temas en materia de tecnología y su gestión.

El comité de tecnología de información, estará conformado al menos por un miembro del consejo de administración, el gerente, el encargado del departamento de Informática y el responsable de la función de riesgos.

Al menos uno de los miembros que integran este comité deberá poseer conocimiento en el área de tecnologías de información o en su defecto, tener un grado académico en informática.

La secretaría del comité de TI, estará a cargo del responsable de tecnología de información, el comité se reunirá al menos una vez por mes de forma

ordinaria, lo tratado en cada sesión, se consignará en el acta respectiva por el secretario (a) a quien le corresponderá presentar el informe al consejo de administración, según la periodicidad y forma que éste estipule.

### ***Comité de Riesgos***

Encargado de la organización, monitoreo y seguimiento de los riesgos inherentes al negocio, a través de la unidad de riesgos, mantiene un control en las operaciones, asegurando el cumplimiento de las políticas, objetivos y lineamientos sobre la administración integral de riesgos.

El comité de riesgos, será un cuerpo colegiado, responde por su gestión al consejo de administración y estará conformado mínimo por tres miembros, que sería un representante del consejo de administración, con conocimiento en el negocio, quien preside el comité; un representante de la gerencia; el responsable de la unidad de riesgos; todos con derecho a voz y voto.

El comité de riesgos se reunirá al menos una vez por mes de forma ordinaria, la secretaría del comité de riesgos, estará a cargo del responsable de la unidad de riesgos, lo tratado en cada sesión, se consignará en el acta respectiva, debiendo presentar informes al consejo de administración, según la periodicidad y forma que éste estipule.

### ***Consejo de Vigilancia***

El consejo de vigilancia es el órgano de control interno de las actividades económicas, que sin injerencia e independiente de la administración, responde a la asamblea general; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en asamblea general en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez”<sup>12</sup>.

El consejo de vigilancia es el órgano de control interno, en los temas de aplicación, alcances y ejecución de normativa, planes y presupuestos sin injerencia e independiente de la administración, responde a la asamblea general.

Su propósito es evaluar y fiscalizar todas las cuentas, actividades y operaciones realizadas, e informar a la asamblea lo que corresponda y velar por el estricto cumplimiento de la ley, el estatuto, los reglamentos y acuerdos de la asamblea y de los cuerpos directivos.

---

<sup>12</sup> Ley de Economía Popular y Solidaria. Actualizada Septiembre 2014, Quito – Ecuador. Art. 40

El consejo de vigilancia, estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en asamblea general en votación secreta; los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

El consejo de vigilancia se reunirá ordinariamente por lo menos una vez por mes, y extraordinariamente cuando las circunstancias lo exijan, la secretaría del consejo de vigilancia estará a cargo del miembro que designe el comité en la reunión de integración y lo tratado en cada sesión, se consignará en el acta respectiva por el secretario (a) designado.

Además de los requisitos contemplados en el estatuto social, en las cooperativas de los segmentos tres y cuatro, al menos dos de los vocales principales de los consejos y sus respectivos suplentes, deberán tener título profesional de tercer nivel, según las definiciones de la ley que regule la educación superior, en profesiones relacionadas con administración de empresas, economía, finanzas, contabilidad, auditoría o jurisprudencia.

Los miembros del consejo de vigilancia, serán solidarios con el consejo de administración y gerencia, por actos notoriamente contrarios a los intereses de la institución, que ejecuten o permitan ejecutar, o que infrinjan la ley o el

Estatuto, si de estos actos derivan pérdidas, sin perjuicio de las demás penas que les correspondan.

## **Comités de apoyo del consejo de vigilancia**

### ***Comité de Cumplimiento***

Este comité, apoya y vigila las funciones y actividades que realiza el Oficial de Cumplimiento, en aras de cumplir las Leyes aplicables al lavado de dinero y control de estupefacientes y financiamiento del Terrorismo.

El comité de cumplimiento, estará integrado por al menos un miembro del consejo de administración, y podrán integrarse miembros de otros cuerpos directivos, el gerente general, y la Oficial de Cumplimiento; el comité se reunirá con periodicidad mensual, correspondiéndole a la Oficial de Cumplimiento actuar como secretario, quien elaborará y llevará las actas de todas las sesiones en forma cronológica, debidamente numeradas y presentará el informe al consejo de administración, según la periodicidad y forma que éste estipule.

Competerá al comité de cumplimiento, recomendar al consejo de administración, nuevas políticas y procedimientos de cumplimiento y

modificaciones a los mismos, aplicables a los negocios y operaciones que se realicen. Se incluyen en esas políticas de cumplimiento los programas específicos que para este efecto defina la organización. La gerencia hará cumplir las recomendaciones del comité de cumplimiento en la medida en que el comité lo proponga, con el fin de evitar o mitigar el riesgo.

### ***Comité de Retribuciones***

El comité es el encargado de vigilar la remuneración de la alta dirección y otros altos cargos; cuando se trate de la fijación de la remuneración del gerente, administrador principal o representante legal éste no podrá pronunciarse.

Estará conformado por dos miembros del directorio o del organismo que haga sus veces, un representante adicional nombrado por la asamblea general de socios, quien lo presidirá y el gerente, en calidad de miembro. El comité elegirá de fuera de su seno a quien ejercerá la secretaría.

### **Gerencia General**

La gerencia general debe desarrollar sus funciones acorde con los lineamientos del Código de Ética y estatuto. Además, debe establecer e

implementar los controles internos y tomar las decisiones para que en la organización se acate lo dispuesto en dicha normativa.

La gerencia general, al igual que el consejo de administración, es responsable de que la información financiera de la entidad sea razonable, para lo cual deben establecer los sistemas de control interno necesarios para obtener información financiera confiable y procurar un adecuado ambiente de control interno.

## **BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO**

“Es obvio que unas buenas prácticas de gobierno corporativo garantizan un mejor uso de los recursos en las cooperativas de ahorro y crédito, contribuyen a una mayor transparencia contable y mitigan los problemas de información asimétrica que caracterizan a los mercados financieros. En estas circunstancias, unas buenas prácticas de gobierno corporativo son la clave para el acceso de las empresas a los mercados de capital”<sup>1</sup>.

“Las cooperativas, sus dirigentes, administradores, trabajadores y socios, observarán las prácticas de buen gobierno corporativo, entre otras, las siguientes:

- a) Información periódica y transparente, sobre cumplimiento de objetivos y obstáculos a superarse y superados;
- b) Racionalidad en la determinación de remuneraciones, dietas, viáticos y gastos de representación y de gestión.
- c) Cumplimiento estricto de periodos estatutarios en el ejercicio de funciones directivas y respeto a la alternabilidad;
- d) Participación equitativa de los territorios, sucursales, grupos específicos, en los órganos de gobierno y dirección;
- e) Independencia y desconcentración de las funciones de los órganos internos<sup>13</sup>.

### **Principios de buenas prácticas de gobierno corporativo**

“Los principios de buenas prácticas de gobierno corporativo intentan ayudar a las cooperativas de ahorro y crédito a mejorar sus marcos de gobierno corporativo y a los directivos al juzgar la calidad de los mismos. La puesta en

---

<sup>13</sup> Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria. Art. 54

práctica de los principios deberá ser proporcional al tamaño, complejidad, estructura, importancia económica y perfil de riesgo de las cooperativas de ahorro y crédito. Los principios que se enuncian a continuación se consideran esenciales para conseguir un gobierno corporativo eficaz.

**Principio 1:** Los miembros del consejo deberán ser aptos para sus cargos, comprender claramente sus funciones en las prácticas de buen gobierno corporativo y ser capaces de aplicar su buen juicio en asuntos que atañen a la institución.

**Principio 2:** El consejo de administración deberá aprobar y vigilar los objetivos estratégicos y valores corporativos que se comunican a toda la cooperativa de ahorro y crédito.

**Principio 3:** El consejo de administración deberá establecer y hacer cumplir líneas claras de responsabilidad y responsabilizarán en toda la cooperativa de ahorro y crédito.

**Principio 4:** El consejo deberá asegurar que la alta gerencia realice un seguimiento adecuado acorde a la política de la cooperativa de ahorro y crédito

**Principio 5:** El consejo y la alta dirección deberán hacer uso del trabajo realizado por las funciones de auditoría interna y externa y de control interno.

**Principio 6:** El consejo deberá garantizar que las políticas y prácticas retributivas sean congruentes con su cultura cooperativista, sus objetivos y su estrategia a largo plazo y con su entorno de control.

**Principio 7:** La cooperativa de ahorro y crédito deberá estar dirigida con transparencia.

**Principio 8:** El consejo y la alta dirección deberán comprender la estructura operativa de la cooperativa de ahorro y crédito y saber si éste opera en jurisdicciones o mediante estructuras que obstaculizan la transparencia (principio de “conozca su estructura”) <sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup>Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2005). La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias. Febrero 2006. Banco de Pagos Internacionales. Recuperado de <http://www.bis.org/publ/bcbs122es.pdf>

## ***Rol del gobierno corporativo***

La reputación y gestión socialmente responsable de una cooperativa de ahorro y crédito no comienza en la gerencia general, comienza con su gobierno corporativo. Entre los roles que cumple el gobierno corporativo se tiene:

- ✓ Los gobiernos corporativos son responsables de establecer los lineamientos estratégicos que guiarán la gestión de las empresas.
  
- ✓ Son responsables de los resultados de las empresas.
  
- ✓ Deben velar por un incuestionable comportamiento ético de quienes están vinculados con las empresas.
  
- ✓ Fiscalizar el correcto desempeño económico, social y ambiental de la empresa.
  
- ✓ Los directorios modernos tienen entre sus integrantes a directores independientes”<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup>Cortés, Beatriz. Gobierno Corporativo. Rol del Gobierno Corporativo o Directivo. 2007. Pág. 1.

## **Importancia de las buenas prácticas de gobierno corporativo**

“Cuando una cooperativa de ahorro y crédito proyecta un alto estándar de buenas prácticas de gobierno corporativo, es percibida como una empresa más confiable y como tal accede a mejores condiciones en los mercados en los que se desenvuelve.

Uno de los beneficios más probables es que más socios estén dispuestos a invertir, una cooperativa de ahorro y crédito en esa condición podrá financiarse ventajosamente no sólo para mantener sus operaciones regulares, sino que además podrá expandir sus operaciones, así como atraer profesionales calificados que se incorporen a su equipo de trabajo. De igual manera una mejor conducción del gobierno corporativo, por sí mismo implica que la cooperativa sea más sólida y competitiva”<sup>16</sup>.

## **Beneficios de las buenas prácticas de gobierno corporativo**

Las buenas prácticas de gobierno corporativo tienen algunos beneficios para las cooperativas de ahorro y crédito, puesto que permiten:

---

<sup>16</sup> Días Enrique. Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber. 2015.

- ✓ Maximizar el tiempo enfocado a la estrategia, las oportunidades y las necesidades de negocio.
  
- ✓ Establecer mecanismos oportunos para enfrentar estos riesgos.
  
- ✓ Identificar los riesgos estratégicos del negocio.
  
- ✓ Mitigar la exposición a pérdidas.
  
- ✓ Fortalecer los talentos individuales.
  
- ✓ Construir credibilidad y confianza frente a los interesados en el negocio.
  
- ✓ Servir como un activo estratégico de la compañía.
  
- ✓ Satisfacer la demanda creciente de los grupos de interés para una autoevaluación del directorio<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup>Flores, Julio. Rozas Alan. El gobierno corporativo: un enfoque moderno, 2008. pág. 12.

## **Componentes del modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo para las cooperativas de ahorro y crédito.**

Los componentes del modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo para las cooperativas de ahorro y crédito son:

Objetivos,

Responsables,

Procedimientos,

Registros

Medidas de control.

Flujograma.

La aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, permite a las cooperativas de ahorro y crédito cumplir con “las tres categorías de objetivos de una entidad cooperativista: operaciones eficientes, reporte financiero exacto y cumplimiento de regulaciones. Operan a lo largo de todos los aspectos de la cooperativa. Las fortalezas en un área pueden compensar las debilidades en otra, proporcionando un nivel apropiado de control para los riesgos que a los que se enfrente la organización”<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> MORENO, Abram. Fundamentos de Control Interno. novena edición. Pág. 235.

## **Sistema de supervisión y control para unas buenas prácticas de gobierno corporativo**

La función de supervisión y control en las buenas prácticas de gobierno corporativo, básicamente se cumple por intermedio de los siguientes órganos:

- Consejo de Vigilancia
- Comité de Cumplimiento
- Comité de Retribuciones
- Auditoría Externa

### ***Sistema de control interno de buenas prácticas de gobierno corporativo***

Se entiende por sistema de control interno de buenas prácticas de gobierno corporativo a la serie de acciones diseñadas y ejecutadas para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización.

El consejo de administración, el consejo de vigilancia y los demás órganos de supervisión y control, y lo consignado en el Código de Ética, aseguran la adecuada funcionalidad del sistema de control interno, mediante el

establecimiento de procedimientos eficientes y la asignación de medios o recursos idóneos para el cabal cumplimiento de sus objetivos.

### **Sistema de control externo de buenas prácticas de gobierno corporativo**

Respetando y acatando la normatividad vigente, se contará con un mecanismo externo de supervisión, el cual debe velar por la integridad de los reportes e informes contables de la entidad.

### ***Auditoría Externa***

Las propuestas de nominación o designación para el cargo de Auditor Externo, acompañadas con la información exhaustiva referida a las características personales y profesionales de los candidatos, serán presentadas ante el consejo de vigilancia para que las valore, de acuerdo con las condiciones que para tal efecto establezca la normativa interna y externa vigente.

Como una medida sana, la Auditoría Externa debe rotarse por lo menos con una periodicidad de cinco (5) años, quedando establecido que después de los cinco periodos consecutivos, la firma auditora deberá esperar un período de dos (3) años para retomar la auditoría.

No podrá ser Auditor Externo, quien esté asociado a la institución a la cual prestará sus servicios, o quien esté ligado por matrimonio o parentesco de hasta cuarto de consanguinidad y segundo de afinidad con el gerente y sus subalternos, ni con quien desempeñe en la institución cualquier otro cargo. El Auditor Externo mientras ejerza el cargo, no podrá desempeñar ningún otro en la institución.

Son funciones del Auditor Externo, adicionales a las de Ley:

- ✓ Informar periódicamente, al consejo de vigilancia sobre políticas y prácticas contables.
- ✓ Comunicaciones sustanciales escritas dirigidas a la administración de la institución.
- ✓ Certificar a la asamblea general de socios, respecto de su responsabilidad informativa.
- ✓ La institución contratante, no podrá contratar con el Auditor Externo servicios distintos de los de auditoría.

## **Buenas prácticas de gobierno corporativo y su influencia en la cultura organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito.**

### **Conducta**

La tarea ética más importante de la dirección es la de explicitar, delimitar, asumir y revisar la cultura empresarial. Una vez que se concreta dicha tarea, la cultura se convierte en su patrimonio moral. Para desarrollar esta labor, se han establecido una serie de normas, principios y reglas las cuales establecen los lineamientos que han de regular las relaciones entre las partes relacionadas (asociados, directores y funcionarios).

### **Conflictos de interés**

Un conflicto de interés es una situación de contraste, o incompatibilidad, entre intereses, ya sea entre directivos u otras partes relacionadas, de la que se hacen cargo el asociado o el administrador, quienes ante el enfrentamiento de distintas alternativas de conducta, en relación con intereses contrapuestos, deberán abstenerse de priorizar el interés propio por sobre el interés administrado.

Existen situaciones de abuso de confianza que generan conflicto de interés y con ello daño a la institución; pero también potenciales conflictos de interés que no necesariamente generan desventajas o daño a la misma.

En materia de conflictos de interés, los compromisos que se deben adquirir, se concretan en tres objetivos primordiales, a saber:

- ✓ Realizar su actividad u objeto social de manera que sus interlocutores asociados, administradores, órganos colegiados, proveedores, etc. sean informados.
- ✓ Reducir al mínimo el riesgo de conflicto de interés y en situación de conflicto, actuar de manera segura.
- ✓ Desarrollar una gestión independiente, sana y prudente, y adoptar medidas idóneas para salvaguardar los derechos de los asociados sobre los recursos confiados.

### **Política de parentesco como causa de conflicto de interés**

Para evitar este conflicto, se restringe las relaciones como proveedores, así como el ingreso y permanencia laboral dentro de la institución, a familiares de

funcionarios. Se entiende por familiar, los cónyuges o compañeros permanentes y aquellas personas que tengan con los funcionarios relaciones de parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

Tal restricción aplica igualmente para los cónyuges o compañeros permanentes de aquellas personas que tengan con los funcionarios relación de parentesco dentro de los niveles antes señalados.

### **Comunicación y ambiente informativo**

Es responsabilidad de los administradores y de cada uno de sus funcionarios, asegurar que la comunicación llegue a todos los grupos de interés y que haya retroalimentación permanente para generar las acciones de mejoramiento correspondientes, por ello para facilitar la interacción entre estas partes, se mantiene un ambiente informativo abierto con medios de comunicación social, haciendo uso de herramientas institucionales tales como página web y los diferentes medios de comunicación a los que se tenga acceso.

### **El valor de la información**

Las Cooperativas, deben reconocer el valor económico y jurídico que tiene la información para sus interlocutores como bien intangible. Pero es mayor su

importancia, cuando ésta se hace parte del sistema informativo formal de la institución.

En este sentido son fundamentales tres aspectos, a saber:

- a) En el cumplimiento del deber de informar, lo óptimo es que la entrega de información sea realizada de manera periódica, veraz y fidedigna.
- b) Que los tipos de información que maneja y debe controlar es reservada, excepto frente a las autoridades.
- c) Las reglas aplicables a las obligaciones en relación con la información, son:
  - ✓ Deber de asegurar la confidencialidad de la información.
  - ✓ Hacer todo lo posible por entregar la información de manera equitativa, y que los socios además conozcan inequívocamente las características de la operación a realizar.

La obligación de informar, supone que se preserve la confidencialidad de la misma, así ésta sea momentánea.

## **Revelación y control de la información financiera**

Los diversos comités y los administradores deben rendir periódicamente cuentas al consejo de administración, de las actividades desarrolladas en ejercicio de funciones de delegación a ellos atribuidas.

Los órganos delegados, además, proporcionan información adecuada sobre las operaciones inusuales o realizadas entre partes relacionadas entre sí, cuyo análisis y aprobación no haya sido reservado al consejo de administración.

## **Normas de conducta de negociación.**

Las Cooperativas, deben comprometerse a aplicar el principio de transparencia en contratos, en promoción y en la publicidad, a la vez que se responsabilizan de instaurar y mantener un flujo informativo continuo, oportuno y puntual de información al mercado, haciendo la salvedad de que este flujo no comprometa la competitividad de la empresa.

La divulgación de los hallazgos materiales y acciones correctivas tomadas como resultado de control interno, serán divulgados a los asociados en sus reuniones de asamblea general.

## **e. Materiales y Métodos**

Los materiales utilizados en el desarrollo del presente trabajo fueron:

Computadora,

Hojas de papel bond,

Flash memory,

Impresora,

Esferográficos,

Carpetas,

Corrector.

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo, también se observó los diferentes métodos de investigación, que permitieron cumplir con los objetivos propuestos.

### **Métodos**

Los métodos tienen como referencia el método científico, debido a la necesidad de tomar como base modelos de buen gobierno debidamente constituidos.

**Método Deductivo.-** Permitted to start from general knowledge to apply it to the specific case object of the present investigation, through the collection and selection of information.

**Método Inductivo.-** It was used in the compilation of particular knowledge of the current corporate governance practices of the savings and credit cooperatives, for the elaboration of a model of good corporate governance practices applicable to these entities.

**Método Analítico-Sintético.-** With this method the tabulation of surveys and the analysis of the results obtained were elaborated.

**Método Descriptivo.-** It was used for the description of the corporate governance problem in the savings and credit cooperatives during the development of the research work.

## **Población**

The population for the development of the present study, was composed of 132 members of the corporate governance of the three main savings and credit cooperatives of the city of Loja.

## Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró al personal que conforma el gobierno corporativo y áreas de control de las tres principales cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja, mediante la aplicación del muestreo por estratificación:

La fórmula para determinar la muestra que se utilizó es:

$$n = \frac{N * \&^2 * Z^2}{(N-1)E^2 + \&^2 * Z^2}$$

En donde:

n = Tamaño de muestra

N = Población o universo

= 132 miembros del gobierno corporativo de las tres principales cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja.

& = Variación de la Población (0.50)

Z = Nivel de confianza (1.96)

e = Margen de error (5%)

(N-1) = Corrección para muestras mayores a 30 personas

$$n = \frac{132 * 0.50^2 * 1.96^2}{(132-1) 0.05^2 + 0.50^2 * 1.96^2}$$

$$n = \frac{126,7728}{1,2879}$$

n = 98 directivos y funcionarios.

## Estratificación de la Muestra

$$n1 = \frac{n * N1}{N}$$

$$n2 = \frac{n * N2}{N}$$

$$n1 = \frac{98 * 117}{132} = 87$$

$$n2 = \frac{98 * 15}{132} = 11$$

El proceso investigativo se enfocó en el personal que conforma el gobierno corporativo, integrado por 33 miembros de la asamblea general, 5 miembros del consejo de administración, y 1 gerente de las 3 principales cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja, alcanzando una población subtotal de 117 integrantes, luego de la aplicación de la fórmula correspondiente, se obtuvo una muestra de 87 integrantes, a los cuales se les aplicó encuestas con la finalidad de conocer las prácticas actuales de gobierno.

### DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DIRECTIVOS

	PERSONAL	COAC PJL	COOPMEGO	CACPE	POBLACION TOTAL		MUESTRA
	ASAMBLEA GENERAL	33	33	33	99		
	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	5	5	5	15		
	GERENTE	1	1	1	3		
<b>N1</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>117</b>	<b>n1</b>	<b>87</b>

Adicionalmente para el proceso investigativo se consideró al personal que conforma las áreas de control, integradas por: la gerencia administrativa financiera, auditoría interna, riesgos y cumplimiento, alcanzando un subtotal de 15 funcionarios, luego de la aplicación de la fórmula correspondiente, se

obtuvo una muestra de 11 funcionarios, a los cuales se les aplicó encuestas con la finalidad de conocer las prácticas actuales de gobierno, desde la perspectiva de las áreas de control.

#### DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA AREAS DE CONTROL

	PERSONAL	COAC P JL	COOPMEGO	CACPE	POBLACION TOTAL		MUESTRA
	NEGOCIOS	1	1	1	3		
	ADMINISTRATIVA FINANCIERA	1	1	1	3		
	AUDITORIA INTERNA	1	1	1	3		
	RIESGOS	1	1	1	3		
	CUMPLIMIENTO	1	1	1	3		
<b>N2</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>n2</b>	<b>11</b>

De la total población 132 miembros del gobierno corporativo, de las tres principales cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja, que incluye a directivos y áreas de control se obtuvo una muestra de total de 98 miembros de gobierno corporativo que se resumen en el siguiente cuadro.

#### DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA GOBIERNO CORPORATIVO

	PERSONAL	COAC P JL	COOPMEGO	CACPE	POBLACION TOTAL		MUESTRA
<b>N1</b>	DIRECTIVOS	39	39	39	117	<b>n1</b>	<b>87</b>
<b>N2</b>	ÁREAS DE CONTROL	5	5	5	15	<b>n2</b>	<b>11</b>
	<b>TOTAL</b>				<b>132</b>		<b>98</b>

## f) Resultados

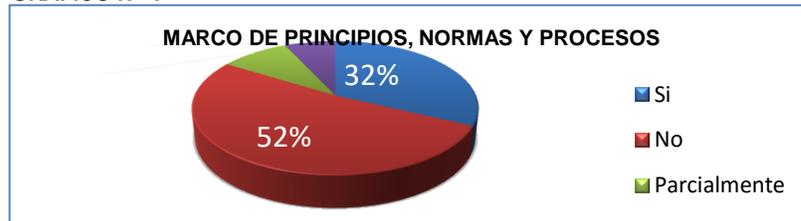
### **RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A DIRECTIVOS Y GERENTES**

1. ¿La cooperativa cuenta con un marco formalmente establecido e implementado de principios, normas y procesos para la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo?

CUADRO N° 1

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	28	32%
No	45	52%
Parcialmente	8	9%
No Responde	6	7%
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

GRAFICO N° 1



FUENTE: Encuestas aplicadas a Gerentes y Directivos

ELABORACIÓN: Las Autoras

**INTERPRETACIÓN:** De los 87 encuestados, el 52% contestan que las cooperativas no disponen de un documento que evidencie los principios, normas y procesos para la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo; mientras que el 32% responden que la cooperativa a la cual pertenecen cuenta con un marco formalmente establecido; el 9% manifiesta, que los principios, normas y procedimientos están establecidos parcialmente; el 7% se abstiene de contestar.

**2. ¿La cooperativa dispone de la planeación, organización y dirección que facilite la aplicación de prácticas de gobierno corporativo?**

**CUADRO N° 2**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	24	28%
No	48	55%
Parcialmente	15	17%
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 2**



**FUENTE:** Encuestas aplicadas a Gerentes y Directivos

**ELABORACIÓN:** Las Autoras

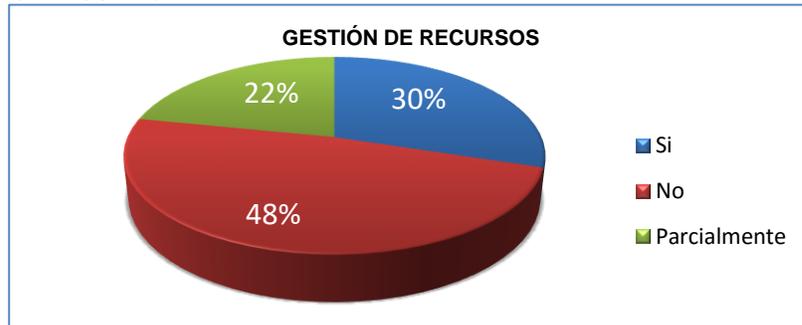
**INTERPRETACIÓN:** 48 encuestados (55%), manifiestan que la cooperativa a la cual pertenecen no dispone de planeación, organización y dirección que facilite la aplicación de prácticas de gobierno corporativo; no obstante que 24 encuestados que son el 28% contestan que la manera como se maneja la institución, propende a fortalecer su administración y el control de sus operaciones a través de un gobierno corporativo dinámico y eficiente; el 17% responde que las cooperativas disponen parcialmente de una planeación, organización y dirección que facilite las buenas prácticas de gobierno, al estar actualmente dando los primeros pasos para iniciar con una administración basada en un gobierno eficiente y eficaz.

### 3. ¿En la cooperativa se aplica el buen gobierno corporativo, para gestionar los recursos institucionales?

CUADRO N° 3

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	26	30%
No	42	48%
Parcialmente	19	22%
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

GRAFICO N° 3



FUENTE: Encuestas aplicadas a Gerentes y Directivos

ELABORACIÓN: Las Autoras

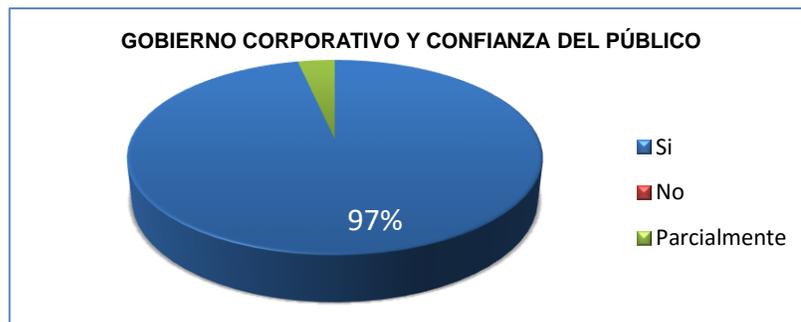
**INTERPRETACIÓN:** En la aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo para gestionar los recursos institucionales, el 48% que corresponde a 42 encuestados, responden que no se aplican las buenas prácticas, ya que prevalecen condiciones que responden a intereses particulares, además de la falta de principios, normas y procedimientos que regulen los aspectos de gestión de recursos; por otra parte 26 encuestados, que es el 30% manifiestan que, al momento de gestionar los recursos se considera la aplicación de buenas prácticas; el 22% contestan que la aplicación de prácticas se realiza parcialmente por que en ocasiones se dan situaciones que conllevan a la omisión de lo establecido.

**4. ¿Considera que el gobierno corporativo es el punto de partida para la consecución y mantenimiento de la confianza del público?**

**CUADRO N° 4**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	84	97%
No	0	0%
Parcialmente	3	3%
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 4**



FUENTE: Encuestas aplicadas a Gerentes y Directivos

ELABORACIÓN: Las Autoras

**INTERPRETACIÓN:** El 97% que corresponde a 84 encuestados, responden estar de acuerdo en que, el punto de partida para la consecución y mantenimiento de la confianza del público constituye el gobierno corporativo, debido a que, es en esta organismo donde se establecen los lineamientos estratégicos que guiarán la gestión de la institución y son quienes deben velar por un incuestionable comportamiento ético de quienes están vinculados con la organización; el 3% que son 3 personas encuestadas, manifiestan que parcialmente el gobierno corporativo constituye el punto de partida para la confianza del público, porque se requiere de compromiso y responsabilidad social de todos los integrantes de la institución.

**5. ¿En qué medida inciden las prácticas de gobierno corporativo en la efectividad y buena imagen de las cooperativas de ahorro y crédito?**

**CUADRO N° 5**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Alta	87	100%
Media	0	0%
No incide	0	0%
TOTAL	87	100%

**GRAFICO N° 5**



FUENTE: Encuestas aplicadas a Gerentes y Directivos

ELABORACIÓN: Las Autoras

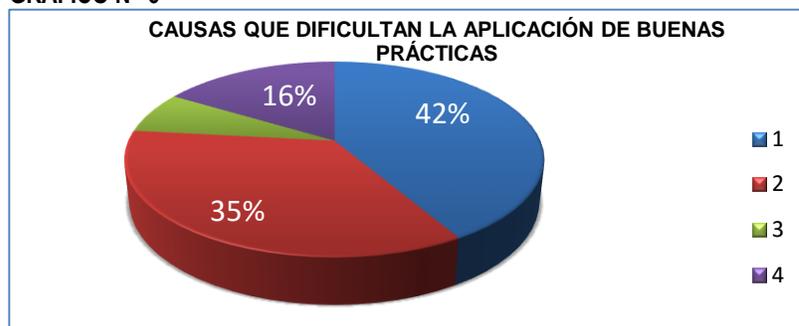
**INTERPRETACIÓN:** Los 87 encuestados que representa el 100%, responden que la incidencia que puede tener las prácticas de gobierno corporativo en las instituciones es muy alta, dependiendo de la calidad de las mismas, ya que si las prácticas de gobierno no son consistentes con la actuación de la entidad ni con su plan estratégico se pierde la transparencia que es la base de la confianza, por lo tanto se puede concluir que ninguna empresa puede ser exitosa, ni competitiva si la opinión pública desconfía del conjunto de conductas practicadas dentro de la organización.

**6. ¿Cuáles considera usted serían las causas que dificultan la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo?**

**CUADRO N° 6**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
1. Falta de un marco de principios, normas y procesos	84	42%
2. Conflictos de interés	71	35%
3. Falta de Claridad en los objetivos del gobierno corporativo	14	7%
4. Responsabilidades del Directorio poco claras	33	16%
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 6**



FUENTE: Encuestas aplicadas a Gerentes y Directivos

ELABORACIÓN: Las Autoras

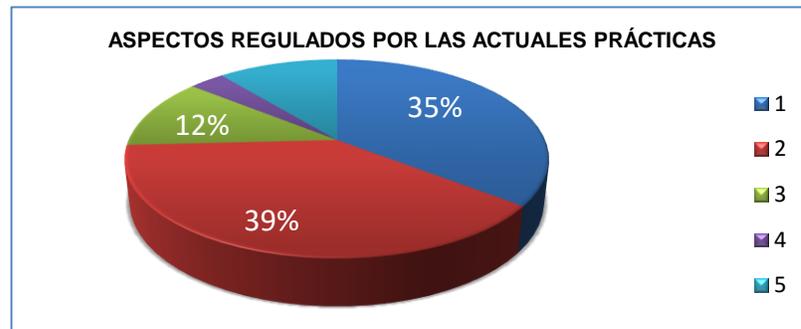
**INTERPRETACIÓN:** En este caso por tratarse de una pregunta múltiple, se obtuvo 202 respuestas, de las cuales el 42%, corresponde a las respuestas de los encuestados que coinciden en que la causa que dificulta la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo es la falta de un marco de principios, normas y procedimientos; el 35% opina que otra de las causas son los conflictos de interés que existen; el 7% de respuestas es que se debe a la falta de claridad en los objetivos del gobierno corporativo; y el 16% corresponde a respuestas de encuestados que consideran como otro factor las responsabilidades del directorio poco claras.

**7. ¿Qué aspectos regulan las prácticas de buen gobierno aplicadas actualmente en la cooperativa?**

**CUADRO N° 7**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
1. Competencias	55	35%
2. Conflictos de Interés	60	39%
3. Responsabilidad Frente a los diferentes grupos de interés	18	12%
4. Transparencia y Fluidez de la información	5	3%
5. No responde	17	11%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 7**



FUENTE: Encuestas aplicadas a Gerentes y Directivos

ELABORACIÓN: Las Autoras

**INTERPRETACIÓN:** El 39% de respuestas corresponde a encuestados que consideran, que las actuales prácticas de gobierno aplicadas en la cooperativa a la cual pertenecen, regulan los conflictos de interés; el 35% de respuestas, son de encuestados que manifiestan estar de acuerdo en que actualmente se están regulando las competencias, tanto de directivos como de los principales ejecutivos; El 12% de los encuestados afirman que existen principios que se están aplicando y regulan la responsabilidad frente a los diferentes grupos de interés, por considerar que este aspecto constituye la base para un adecuado clima institucional.

**8. ¿Cuál es la manera formal de conseguir que la dirección de la cooperativa se base en prácticas de buen gobierno corporativo?**

**CUADRO N° 8**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Implementación de un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo	87	100%
Mediante la toma de decisiones de la Asamblea	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 8**



**FUENTE:** Encuestas aplicadas a Gerentes y Directivos

**ELABORACIÓN:** Las Autoras

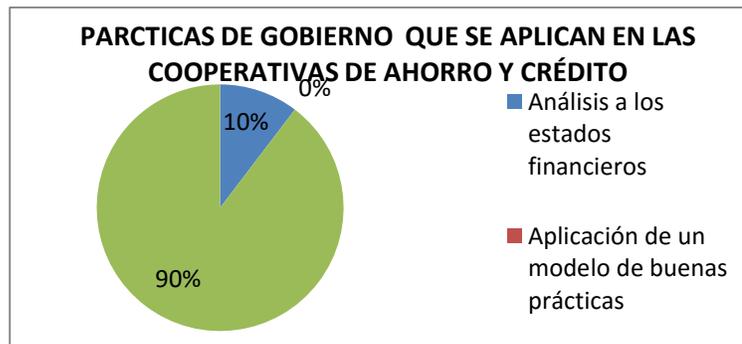
**INTERPRETACIÓN:** El 100% que corresponde a los 87 encuestados responden estar de acuerdo en que, la manera formal de conseguir que la dirección de las cooperativas se base en prácticas de buen gobierno, es a través de la implementación de un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo, en el cual se contemple los intereses de los terceros, entendiéndose por tales, a los beneficiarios de partes relacionadas; a los empleados; a proveedores; e incluso, que proteja los intereses de los mismos accionistas o socios frente a los administradores de la institución.

**9. ¿Identifique cuál de las siguientes prácticas de gobierno corporativo se aplican actualmente en la cooperativa de ahorro y crédito que Ud. acertadamente dirige?**

**CUADRO N° 9**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
- Análisis a los estados financieros de la cooperativa de ahorro y crédito	9	10%
-Aplicación de un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo	0	0%
-No aplican buenas prácticas de gobierno corporativo	78	90%
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 9**



**FUENTE:** Encuestas aplicadas a Gerentes y Directivos

**ELABORACIÓN:** Las Autoras

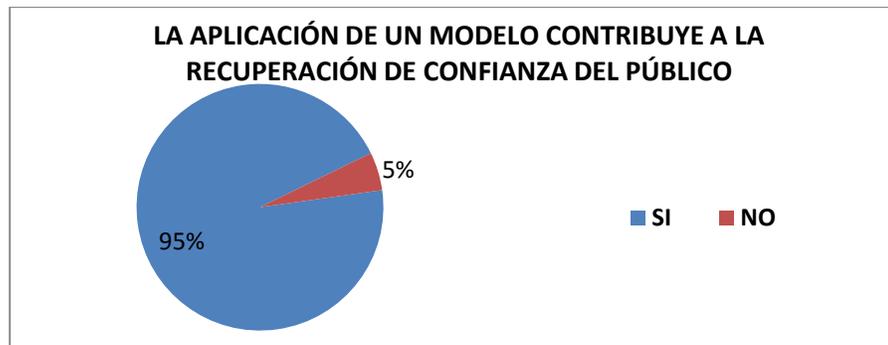
**INTERPRETACIÓN:** En este caso se obtuvo que el 10% de encuestados sostienen que aplican análisis a los estados financieros como buenas prácticas de gobierno corporativo, el 0% indican que aplican un buen modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo y el 90% señalan que no aplican buenas prácticas de gobierno corporativo en la cooperativa de ahorro y crédito a la cual representan legalmente.

10. ¿Considera Ud. Que la aplicación de un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo, contribuirá a la recuperación de confianza del público en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja?

CUADRO N° 10

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	83	95%
No	4	5%
TOTAL	87	100%

GRAFICO N° 10



FUENTE: Encuestas aplicadas a Gerentes y Directivos

ELABORACIÓN: Las Autoras

**INTERPRETACIÓN:** De los resultados de esta interrogante se indaga que el 95% de directivos y gerentes encuestados sostienen que la aplicación de un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo, contribuirá a la recuperación de confianza del público en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja, en tanto que el 5% restantes consideran que es lo contrario.

## RESULTADO DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LAS ÁREAS DE CONTROL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

### 1. ¿La cooperativa dispone de la planeación, organización y dirección basada en la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo?

CUADRO N° 11

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	3	27%
No	6	55%
Parcialmente	2	18%
No Responde	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

GRAFICO N°11



FUENTE: Encuestas aplicadas a las Áreas de Control

ELABORACIÓN: Las Autoras

**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a las encuestas aplicadas y a los datos obtenidos podemos indicar que un 27% de los funcionarios de las áreas de control disponen de la planeación organización y dirección basada en la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo; un 55% no; y un 18% parcialmente; con esta información se puede decir que más de la mitad de los funcionarios no dispone de la planeación organización y dirección basada en la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

**2. ¿En la cooperativa se aplica el buen gobierno corporativo, para gestionar los recursos institucionales?**

**CUADRO N° 12**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	2	18%
No	5	45%
Parcialmente	2	18%
No Responde	2	18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 12**



**FUENTE:** Encuestas aplicadas a las Áreas de Control

**ELABORACIÓN:** Las Autoras

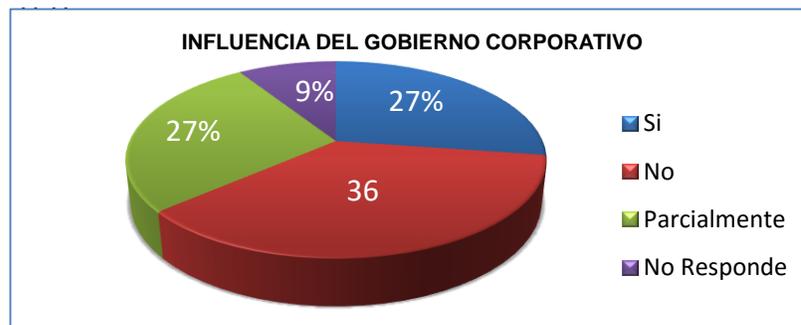
**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a los datos obtenidos se puede decir que el 18% de los funcionarios de las áreas de control considera que se aplica el buen gobierno corporativo en las cooperativas para gestionar los recursos institucionales; 45% no; el 18% parcialmente; y el 18% no responde; Con esto se puede concluir que en las cooperativas no se aplica el buen gobierno corporativo para gestionar los recursos institucionales o estos se aplican en forma parcial.

**3. ¿Las disposiciones que resuelve el gobierno corporativo influyen de manera positiva al desenvolvimiento de su gestión dentro de la institución?**

**CUADRO N° 13**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	3	27%
No	4	36%
Parcialmente	3	27%
No Responde	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N°13**



FUENTE: Encuestas aplicadas a las Áreas de Control

ELABORACIÓN: Las Autoras

**INTERPRETACIÓN:** El 27% de los funcionarios considera que las disposiciones que resuelve el gobierno corporativo influyen de manera positiva al desenvolvimiento de su gestión dentro de la institución; el 36% no; el 27% parcialmente; y no responde el 9%. Con esto se puede concluir que la mayoría de los funcionarios considera que las disposiciones que resuelve el gobierno corporativo no influyen de manera positiva al desenvolvimiento de su gestión.

**4. ¿Qué aspectos regulan las prácticas de buen gobierno aplicadas actualmente en la cooperativa?**

**CUADRO N° 14**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
1. Competencias	7	13%
2. Conflictos de interés	5	9%
3. Responsabilidad frente a los diferentes actores	5	9%
4. Transparencia y fluidez de la información	7	13%
5. Ninguno de los anteriores	31	56%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N°14**



FUENTE: Encuestas aplicadas a las Areas de Control

LABORACIÓN: Las Autoras

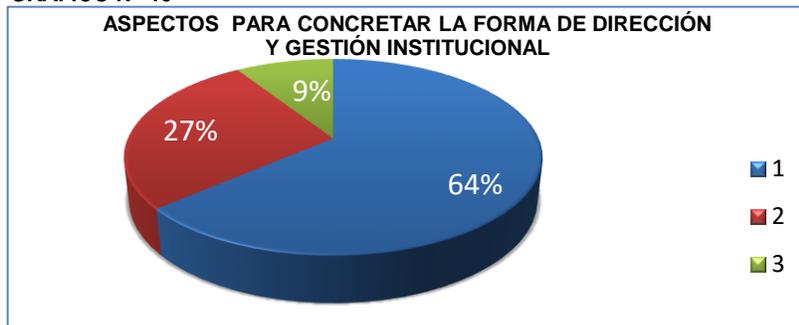
**INTERPRETACIÓN:** Por ser una pregunta múltiple, se ha considerado las respuestas de los funcionarios; el 13% considera que el aspecto competencias regula las prácticas de buen gobierno aplicadas actualmente en las cooperativas; el 9% conflictos de interés; el 9% responsabilidad frente a los diferentes actores; el 13% transparencia y fluidez de la información; y el 56% no responde. Con esto se puede concluir que en las cooperativas no se consideran los aspectos que regulan las prácticas de buen gobierno.

**5. ¿Qué aspecto del buen gobierno corporativo, sería relevante tener en cuenta para concretar la forma de dirección y gestión institucional**

**CUADRO N° 15**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
1. Los principios del buen Gobierno Corporativo	7	64%
2. La experiencia en otras instituciones	3	27%
3. No responde	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 15**



**FUENTE:** Encuestas aplicadas a las Áreas de Control

**ELABORACIÓN:** Las Autoras

**INTERPRETACIÓN:** Con respecto a la pregunta 5 se puede decir que el 64% de los funcionarios de las áreas de control considera a los principios del buen gobierno corporativo como aspecto relevante para concretar la forma de dirección y gestión institucional; el 27% la experiencia en otras instituciones; y el 9% no responde. Con esto se puede concluir que los principios del buen gobierno corporativo es un aspecto relevante para concretar la dirección y gestión institucional.

**6. ¿Considera que el gobierno corporativo es el punto de partida para la consecución y mantenimiento de la confianza del público?**

**CUADRO N° 16**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	8	73%
No	1	9%
Parcialmente	2	18%
No Responde	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 16**



**FUENTE:** Encuestas aplicadas a las Áreas de Control

**ELABORACIÓN:** Las Autoras

**INTERPRETACIÓN:** En lo que se refiere a la pregunta 6 se puede señalar que el 73% considera que el gobierno corporativo es el punto de partida para la consecución y mantenimiento de la confianza del público; el 9% no; y el 18% parcialmente, esto nos da una clara idea que la mayoría de los funcionarios está de acuerdo que el punto de partida para la consecución y mantenimiento de la confianza del público es el gobierno corporativo.

**7. ¿Considera que las prácticas de gobierno corporativo influyen en la transparencia de la información financiera?**

**CUADRO N° 17**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	5	45%
No	2	18%
Parcialmente	3	27%
No Responde	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 17**



**FUENTE:** Encuestas aplicadas a las Áreas de Control

**ELABORACIÓN:** Las Autoras

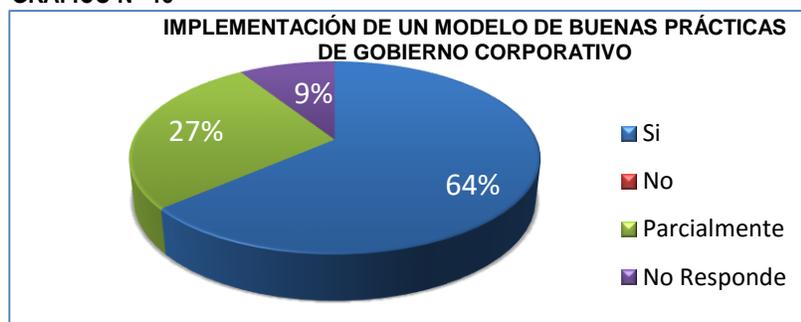
**INTERPRETACIÓN:** Con respecto a la influencia de las prácticas de gobierno corporativo en la transparencia de la información, el 45% de los funcionarios considera que si influyen; el 18% considera que no influyen; el 27% considera que influyen parcialmente; y el 9% no responde. Con esto se puede concluir que, los funcionarios de las áreas de control están de acuerdo que las prácticas de gobierno corporativo influyen en la transparencia de la información financiera.

**8. ¿Considera que es importante la implementación de un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo?**

**CUADRO N° 18**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	7	64%
No	0	0%
Parcialmente	3	27%
No Responde	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 18**



**FUENTE:** Encuestas aplicadas a las Áreas de Control

**ELABORACIÓN:** Las Autoras

**INTERPRETACIÓN:** Con los datos obtenidos se puede decir que el 64% de los funcionarios encuestados considera que es importante la implementación de un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo; el 27% lo considera parcialmente; y el 9% no responde. Con esto se concluye que es importante la implementación de un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito.

## **Diagnóstico**

En la identificación de las prácticas actuales de gobierno corporativo, aplicadas en las cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en la ciudad de Loja, se determinó lo siguiente:

Actualmente, no todas las cooperativas disponen de un documento formalmente establecido de principios, normas y procesos para la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, únicamente ciertos aspectos están considerados aisladamente y se encuentran incluidos de una manera muy general en los estatutos y demás normativa interna de las cooperativas.

Las cooperativas objeto de análisis en su mayoría, no disponen de la estructura organizacional, planeación y dirección que facilite la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, esto conlleva a que existan problemas para gestionar eficiente y eficazmente los recursos institucionales en el marco de una adecuada dirección, que cimiente su existencia en la transparencia y reconocimiento de los derechos y responsabilidades de todos sus integrantes.

Los encuestados de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja, coincidieron en que, la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo,

inciden en gran medida para lograr la efectividad y buena imagen de las cooperativas, constituyéndose en el punto de partida para la consecución y mantenimiento de la confianza del público, porque es el gobierno corporativo, quien debe velar por un incuestionable comportamiento ético de quienes están vinculados con la organización; esto lleva a concluir que, la confianza del público, se encuentra estrechamente ligada al conjunto de acciones que se practica en una organización .

Como resultado del análisis se obtuvo que, entre las principales causas que dificultan la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo en las cooperativas, está la falta de un marco de principios, normas, procesos definidos claramente, que regulen la actuación de sus partes relacionadas, para evitar conflictos de interés que puedan surgir en el desarrollo de su gestión.

El gobierno corporativo actualmente en cierta forma regula los conflictos de interés, competencias, responsabilidad frente a los diferentes grupos de interés, no obstante que, uno de los aspectos que llama la atención porque presenta un muy bajo nivel de estándares establecidos en las cooperativas para su regulación, es la transparencia y fluidez de la información.

De lo mencionado y de acuerdo al estudio realizado, se determina que la manera formal de conseguir que la dirección de la cooperativa se base en

prácticas de buen gobierno corporativo, es a través de la implementación de un modelo de buenas prácticas, que permita recobrar la confianza del entorno interno y externo en el cual se desenvuelven las cooperativas, con un conjunto de conductas practicadas dentro de la institución, que determinen transparencia en la gestión y armonía entre los directivos, socios, y sociedad, en base a determinar funciones, responsabilidades y asumir compromisos.

## **Contexto cooperativista**

### **Cooperativa de ahorro y crédito “Padre Julián Lorente”**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente, es una entidad que se constituyó legalmente en la ciudad de Loja, el 1 de agosto de 1966, mediante acuerdo ministerial No. 6665.

Es una entidad de derecho privado cuyo objeto principal es promover la cooperación económica y social entre sus socios, así como fomentar la educación, difundir y practicar los principios del Cooperativismo y mantener relaciones con otras organizaciones cooperativas. Desde el 29 de marzo de 2004 ingreso al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, actualmente se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente, es una Institución de intermediación financiera con el público. La principal actividad de la Cooperativa constituye la colocación de créditos de consumo, mientras que el segmento de microcrédito toma impulso a partir del año 2009, constituyendo actualmente la segunda rama de su negocio. En menor medida, la Cooperativa atiende las necesidades de crédito comercial y de vivienda.

La cobertura de mercado abarca tres provincias del sur del País, con 9 oficinas, distribuidas de la siguiente manera: 6 en la Provincia de Loja, 2 en Zamora Chinchipe y 1 en la provincia del Oro.

### **Cooperativa de ahorro y crédito Padre Julián Lorente. Prácticas de gobierno.**

La Cooperativa cuenta con una estructura orgánica principal, presidida por una asamblea general, seguida por el consejo de administración que se constituye en el organismo de control y toma de decisiones sobre las estrategias de negocio.

Desde periodos anteriores, la cooperativa se ha caracterizado por tener una alta rotación en la plana gerencial y administrativa, lo cual ha debilitado notablemente su estructura de gobierno corporativo. Esta situación ha implicado una constante reorganización interna que se ha derivado en la falta de continuidad en la planificación institucional y procesos débiles de implementación.

Con la plana directiva y administrativa la cooperativa en el periodo 2012, se presenció cierta estabilidad, para la consecución de sus estrategias y objetivos, sin embargo los constantes problemas de gobierno corporativo han

afectado la capacidad administrativa del equipo gerencial y no han posibilitado la consolidación de una administración profesional y consecuente con los objetivos de la Institución, lo cual se ve reflejado en los resultados obtenidos al final del periodo.

A finales del 2012, la cooperativa dispone de una estructura organizacional, planeación y dirección, sin embargo no se ha logrado efectividad en la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, por lo que la administración de la cooperativa, en base a requerimientos del organismo de control, comienza a interesarse en definir aspectos relacionados con el tema de buen gobierno corporativo.

En el periodo 2013, el Gobierno Corporativo de la institución se ha fortalecido, debido al alto seguimiento en los planes estratégicos y operativos a tal punto que en la evaluación del Plan Operativo Anual, el cual tuvo un cumplimiento del 92% al 31 de diciembre de 2013. Así como también a la ratificación del actual consejo de administración por cuatro años más.

## **Reseña histórica de la cooperativa de ahorro y crédito Padre Julián Lorente**

“Por el año de 1965 un grupo de trabajadoras del Mercado Sur (San Sebastián), de esta ciudad sintiendo la necesidad de abastecerse de artículos de primera necesidad para expenderlos al público, se agrupan solidariamente y deciden aunar esfuerzos, y a la vez fondos para tal finalidad. Y, es así como el Rvdo. Padre Julián Lorente Lozano, párroco de San Sebastián y Director Espiritual de las trabajadoras del Mercado Sur, conocedor de estas aspiraciones, tiene la feliz iniciativa de organizar una Cooperativa, misma que en sus inicios funcionó como de consumo y mercadeo, donde se vendían los productos al por mayor y menor al precio de costo y facilidad de pago.

Con el transcurrir del tiempo, incrementan las necesidades de los asociados y con la finalidad de obtener mayor cantidad de fondos para el otorgamiento de préstamos, la Cooperativa de Consumo y Mercadeo se transforma en Cooperativa de Ahorro y Crédito. La estructuración de la Cooperativa, si bien contó con el apoyo de sus socios, tuvo también la oposición de personas ajenas al proyecto, como ocurre siempre que se emprende en una nueva tarea de beneficio social. Por ventaja, la brillante dirección del Padre Julián Lorente, sumada a las iniciativas de socios y vecinos del Barrio San Sebastián,

permitieron la consolidación de la Cooperativa, hasta lograr su reconocimiento legal mediante Acuerdo Ministerial N. 6665, el 1 de agosto de 1966”<sup>19</sup>.

### **Valores de la Cooperativa de ahorro y crédito “Padre Julián Lorente”**

**Responsabilidad:** Asumir las consecuencias de nuestros actos y desarrollar las actividades correctamente y cumpliendo estrictamente las normativas aplicables.

**Compromiso:** Cumplir con todas las obligaciones que nos encomiendan y dar más de lo esperado, priorizando las necesidades de la Institución.

**Honestidad:** Realizar las actividades con transparencia, utilizando bien el tiempo y los recursos de la Cooperativa.

### **Principios de la Cooperativa de ahorro y crédito “Padre Julián Lorente”**

**Calidad en el servicio:** Exceder las expectativas de nuestros socios y clientes.

---

<sup>19</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”.

**Trabajo en Equipo:** Trabajar todos por un solo objetivo, sumando los esfuerzos y con buena comunicación.<sup>20</sup>.

### **Misión y Visión de la Cooperativa de ahorro y crédito “Padre Julián Lorente”**

**La misión** de La Cooperativa de ahorro y crédito “Padre Julián Lorente” es:

“Entregar productos y servicios financieros efectivos y con responsabilidad social, para contribuir al desarrollo socio – económico y productivo de la región sur del país, buscando la satisfacción de nuestros socios, clientes y colectividad en general.”

**La visión** de La Cooperativa de ahorro y crédito “Padre Julián Lorente” es:

“Ser una institución financiera sólida, rentable y en permanente crecimiento, referente en la atención y servicio al cliente, orientada a contribuir, en la región sur del país, al mejoramiento del nivel social y económico de sus socios y clientes, siendo responsable con el medio ambiente”<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”.

<sup>21</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”.

***RESULTADOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO APLICADO A LOS ESTADOS FINANCIEROS PERIODOS 2012 – 2013 DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIÁN LORENTE.***

Con la finalidad de demostrar, que la aplicación de Buenas Prácticas de Gobierno incide positiva o negativamente en los resultados, se realizó un análisis relacionando, cómo afectó las prácticas de gobierno aplicadas en la Cooperativa al cumplimiento de las metas financieras definidas en la planificación estratégica del periodo 2012 y 2013, considerando que desde el 2013, la Cooperativa inicia acciones para reforzar la aplicación de buenas prácticas de gobierno.

Para el análisis se ha tomado la información de las principales cuentas del Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente.

## ACTIVO

Para iniciar con el análisis, en el cuadro No. 1 se detalla la estructura del Activo, con la finalidad de tener una referencia de su evolución en el periodo 2012 y 2013, podría indicarse periodos en los que existió una marcada diferencia en la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

CUADRO No. 1  
"COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIÁN LORENTE"

**ACTIVOS**

PERIODO DICIEMBRE 2012 - DICIEMBRE 2013

DESCRIPCIÓN	DIC-2012 (A) (Anexo 1)	ESTRUCTURA (B)	DIC-2013 (C) (Anexo 1)	ESTRUCTURA (D)	VARIACIÓN	
					ABSOLUTA (E=C-A) (Anexo 1)	RELATIVA (F=E/A) (Anexo 1)
FONDOS DISPONIBLES	3.481.613	11%	3.622.321	11%	140.709	4%
INVERSIONES	1.942.622	6%	3.988.749	12%	2.046.127	105%
CARTERA NETA	23.408.181	76%	24.389.905	72%	981.724	4%
PROVISIONES	2.560.936	8%	2.708.641	8%	147.705	6%
COMERCIAL	1.248.010	4%	1.151.650	3%	-96.360	-8%
CONSUMO	14.579.448	47%	15.512.500	46%	933.052	6%
VIVIENDA	3.919.580	13%	4.255.761	12%	336.181	9%
MICROEMPRESA	6.222.079	20%	6.178.635	18%	-43.443	-1%
CARTERA BRUTA	25.969.117		27.098.546		1.129.430	4%
CUENTAS POR COBRAR	277.868	1%	312.491	1%	34.623	12%
BIENES REALIZABLES	389.387	1%	410.806	1%	21.419	6%
PROPIEDADES Y EQUIPO	937.491	3%	1.013.654	3%	76.164	8%
OTROS ACTIVOS	314.943	1%	320.804	1%	5.861	2%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>30.752.104</b>	<b>100%</b>	<b>34.058.730</b>	<b>100%</b>	<b>3.306.626</b>	<b>11%</b>

FUENTE: BALANCES DE LA "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIAN LORENTE"

ELABORACIÓN: Las Autoras

Los activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente a diciembre de 2013 llegaron a 34.058.730 dólares; incrementándose en el 11%, respecto al mes de diciembre 2012. El principal factor para este incremento fue la variación experimentada en inversiones que pasó de ubicarse de 1.942.622 dólares en diciembre 2012, a 3.988.749 dólares en diciembre 2013, lo cual representa el 105%; y la cartera de crédito neta que pasó de ubicarse de 23.408.181 dólares en diciembre 2012, a 24.389.905 dólares en diciembre 2013, lo cual representa el 4%.

Puesto que la actividad principal de la Cooperativa, es el otorgamiento de préstamos a sus socios, se ha considerado profundizar el análisis en el activo más significativo de la Cooperativa, que lo constituye la cartera de crédito, con un porcentaje de participación del 72% respecto al total del activo.

Como se pudo observar en el análisis las colocaciones han experimentado un incremento en los periodos de referencia, no obstante por la etapa de transición del Gobierno Corporativo, en la que se encuentra la Cooperativa, no se alcanzó cumplir con la meta fijada en la Planificación Estratégica, para el rubro de colocaciones. A continuación se hace referencia a la meta planificada y alcanzada del periodo de análisis.

**CUADRO No 2**  
**"COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIÁN LORENTE"**  
**CUMPLIMIENTO META DE COLOCACIONES**  
**PERIODO 2013**

META DE COLOCACIONES	COLOCACIONES		META PLANIFICADA	CUMPLIMIENTO REAL
	2012	2013		
Incrementar el 18% en relación al saldo de la colocación, al mes de diciembre del año anterior.	23.408.181	24.389.905	18,0%	4,2%

FUENTE: BALANCES DE LA "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIAN LORENTE"

ELABORACIÓN: Las Autoras

Si bien no se alcanzó la meta planificada del 18% de incremento en colocaciones, sin embargo se observa que existe una tendencia favorable respecto al periodo 2012; y esto se puede evidenciar con el incremento que ha existido en las colocaciones. El incumplimiento de metas es el resultado de

los problemas de estabilidad de la plana directiva, que no han permitido continuidad en las acciones planificadas.

## PASIVO

El pasivo más representativo está constituido por las obligaciones que se mantiene con el público captaciones en depósitos a la vista y captaciones en depósitos a plazo fijo, en el cuadro No. 3 se detalla la evolución obtenida en las cuentas del Pasivo, del periodo 2012 y 2013.

**CUADRO No. 3**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIÁN LORENTE**  
**PASIVO**  
**PERIODO DICIEMBRE 2012 - DICIEMBRE 2013**

DESCRIPCIÓN	DIC-2012 (A) (Anexo 1)	ESTRUCTURA (B)	DIC-2013 (C) (Anexo 1)	ESTRUCTURA (D)	VARIACIÓN	
					ABSOLUTA (E=C-A) (Anexo 1)	RELATIVA (F=E/A) (Anexo 1)
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	21.239.147	89%	24.535.733	91%	3.296.586	16%
DEPÓSITOS A LA VISTA	9.054.953	38%	9.118.318	34%	63.365	1%
DEPÓSITOS A PLAZO	11.550.884	48%	14.829.058	55%	3.278.174	28%
DEPOSITOS RESTRINGIDOS	633.310	3%	588.357	2%	-44.953	-7%
CUENTAS POR PAGAR	735.545	3%	759.179	3%	23.634	3%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.816.907	8%	1.529.419	6%	-287.489	-16%
OTROS PASIVOS	100.127	0%	109.305	0%	9.179	9%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>23.891.725</b>	<b>100%</b>	<b>26.933.636</b>	<b>100%</b>	<b>3.041.910</b>	<b>13%</b>

FUENTE: BALANCES DE LA "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIAN LORENTE"

ELABORACIÓN: Las Autoras

Los pasivos en el periodo 2012 se ubicaron en 23.891.725 dólares y al finalizar el periodo 2013 en 26.933.636 dólares, obteniéndose un incremento del 13%, debido principalmente al crecimiento Captaciones.

El elemento con mayor participación dentro de la estructura del Pasivo, son las Obligaciones con el Público con una participación del 91%, en el que se destaca Depósitos a Plazo con el 55%.

Como se puede observar en el incremento obtenido en captaciones de depósitos a Plazo, se debe principalmente a la confianza de los inversionistas en la Cooperativa producto de la implementación de nuevas estrategias implementadas por la Administración, para el mejoramiento de la Imagen Institucional. El resultado obtenido con respecto a la meta planificada, es el siguiente:

**CUADRO No 4**  
**"COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIÁN LORENTE"**  
**CUMPLIMIENTO META DE CAPTACIONES A PLAZO FIJO**  
**PERIODO 2013**

META DE CAPTACIONES A PLAZO	CAPTACIONES		META PLANIFICADA	CUMPLIMIENTO REAL
	2012	2013		
Incrementar 14% en relación al saldo de captaciones a plazo fijo del mes de diciembre del año anterior.	11.550.884	14.829.058	14,4%	28,4%

FUENTE: PLAN ESTRATEGICO Y BALANCES DE LA "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIAN LORENTE"

ELABORACIÓN: Las Autoras

El incremento de las captaciones a plazo fijo al finalizar el periodo 2013, en relación al mes de diciembre del año anterior, alcanzó un incremento del 28%, duplicándose la meta planificada que fue del 14%.

El indicador de **LIQUIDEZ**, mide la capacidad que tiene la Cooperativa para cumplir con las obligaciones a corto plazo, a diciembre 2013 presenta un nivel de liquidez del 19,81.

**CUADRO No 5**  
**"COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIÁN LORENTE"**

**CALCULO INDICADOR DE LIQUIDEZ PERIODO 2013**

INDICADOR	FORMULA	CALCULO	INDICADOR 2013	COOPERATIVA
LIQUIDEZ	$= \frac{\text{FONDOS DISPONIBLES}}{\text{TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO}}$	$= \frac{3.622.321,48}{18.281.904,43}$		19,81

**FUENTE: BALANCES DE LA "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIAN LORENTE"**  
**ELABORACIÓN: Las Autoras**

Si al resultado obtenido lo comparamos con el indicador del periodo 2012 y el indicador del sistema, se tiene:

**CUADRO No 6**  
**EVOLUCIÓN DEL INDICADOR DE LIQUIDEZ RESPECTO AL PERIODO 2012 E INDICADOR DEL SISTEMA DE COOPERATIVAS**

INDICADOR COOPERATIVA 2012	INDICADOR COOPERATIVA 2013	INDICADOR SISTEMA 2013
21,23	19,81	22,12

**FUENTE: INDICADORES TOMADOS DE LA PAGINA DE LA "SEPS"**  
**ELABORADO: Las Autoras**

El resultado del indicador es de 19,81 para el 2013, es decir que la entidad tiene disponibilidad para atender el pago de pasivos de mayor exigibilidad, este indicador es menor al del sistema cooperativo que es de 22,12; la cooperativa mantiene un nivel de liquidez para hacer frente a sus obligaciones más inmediatas, por debajo del indicador del sistema. La cooperativa deberá definir estrategias para mejorar este indicador a través de la gestión adecuada de captaciones y colocaciones.

## PATRIMONIO

El rubro del patrimonio más significativo de la cooperativa, lo constituye el capital social, en el cuadro No. 5 se detallan los resultados de la evolución de las cuentas del patrimonio del periodo 2012 - 2013:

CUADRO No. 7  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIÁN LORENTE  
**PATRIMONIO**

PERIODO DICIEMBRE 2012 - DICIEMBRE 2013

DESCRIPCIÓN	DIC-2012 (A) (Anexo 1)	ESTRUCTURA (B)	DIC-2013 (C) (Anexo 1)	ESTRUCTURA (D)	VARIACIÓN	
					ABSOLUTA (E=C-A) (Anexo 1)	RELATIVA (F=E/A) (Anexo 1)
CAPITAL SOCIAL	3.562.405	52%	3.487.366	49%	-75.040	-2%
RESERVAS	1.692.336	25%	1.968.091	28%	275.755	16%
OTROS APORTES PATRIMONIALES	949.424	14%	1.171.580	16%	222.156	23%
SUPERAVIT POR VALUACIONES	371.669	5%	395.406	6%	23.736	6%
RESULTADOS	284.545	4%	102.652	1%	-181.893	-64%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>6.860.379</b>		<b>7.125.094</b>	<b>100%</b>	<b>264.716</b>	<b>4%</b>

FUENTE: BALANCES DE LA "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIAN LORENTE"

ELABORACIÓN: Las Autoras

El patrimonio de la cooperativa de ahorro y crédito Padre Julián Lorente, al cierre del periodo 2013, se ubicó en 7. 125.094 dólares, obteniéndose un incremento de 264.716 dólares, respecto a diciembre 2012 que representa un incremento del 4%, respecto a diciembre 2012. Dentro de la estructura, el capital social representa el 49% del total del patrimonio, en comparación al periodo anterior, se obtuvo una disminución del 2%, su principal causa es la desintegración de certificados de aportación, lo cual obedece a deficiencias que aún existen en la atención oportuna y eficiente a los socios.

El incremento de 23% que existió en el patrimonio respecto al periodo 2012, se debe principalmente al aumento de otros aportes patrimoniales, constituidos a través del 2% del monto global de cada crédito concedido. Con respecto a la meta planificada, se obtuvo los siguientes resultados:

**CUADRO No 8**  
**"COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIÁN LORENTE"**  
**CUMPLIMIENTO META DE APOORTE PATRIMONIAL IRREPARTIBLE**  
**PERIODO 2013**

META DE APOORTE PATRIMONIAL IRREPARTIBLE	PATRIMONIO		META PLANIFICADA	CUMPLIMIENTO REAL
	2012	2013		
Incrementar 14% en relación al AVPI (Aporte Patrimonial Irrepartible), respecto al año anterior.	949.424	1.171.580	15,0%	23,4%

La meta planificada por la administración de la cooperativa, en lo que respecta al aporte patrimonial irrepartible fue del 15%, respecto al periodo anterior, obteniendo un cumplimiento real del 23% al finalizar el periodo 2013.

## RESULTADOS

La evolución de los resultados de la cooperativa de ahorro y crédito Padre Julián Lorente en el periodo 2013, respecto al periodo 2012, se presentan en el cuadro No 9, que se detalla a continuación:

**CUADRO No. 9**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIÁN LORENTE**  
**RESULTADOS**  
**PERIODO DICIEMBRE 2012 - DICIEMBRE 2013**

DESCRIPCIÓN	DIC-2012 (A) (Anexo 1)	DIC-2013 (B) (Anexo 1)	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA (C=B-A) (Anexo 1)	RELATIVA (D=C/A) (Anexo 1)
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>4.080.791</b>	<b>4.171.221</b>	<b>90.430</b>	<b>2,22%</b>
Intereses y Descuentos Ganados	4.032.036	4.111.478	79.442	1,97%
Comisiones Ganadas	7.287	11.026	3.739	51,31%
Ingresos por servicios	41.468	48.717	7.249	17,48%
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>1.112.006</b>	<b>1.322.460</b>	<b>210.454</b>	<b>18,93%</b>
Intereses causados	1.111.968	1.322.422	210.454	18,93%
Comisiones Causadas	38	38	0	0,00%
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>2.968.785</b>	<b>2.848.761</b>	<b>-120.024</b>	<b>-4,04%</b>
Provisiones	725.050	470.592	-254.458	-35,10%
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>2.243.735</b>	<b>2.378.169</b>	<b>134.434</b>	<b>5,99%</b>
Otros Ingresos Operacionales	15.687	23.088	7.401	47,18%
Gastos de Operación	2.161.311	2.368.654	207.343	9,59%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>98.111</b>	<b>32.603</b>	<b>-65.508</b>	<b>-66,77%</b>
Otros Ingresos	448.001	276.381	-171.620	-38,31%
Otros Gastos y Perdidas	75.314	127.598	52.284	69,42%
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS</b>	<b>470.798</b>	<b>181.386</b>	<b>-289.412</b>	<b>-61,47%</b>
Impuestos y Participación a Empleados	186.292	78.772	-107.521	-57,72%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>284.505</b>	<b>102.614</b>	<b>-181.891</b>	<b>-63,93%</b>

FUENTE: BALANCES DE LA "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIAN LORENTE"

ELABORACIÓN: Las Autoras

El resultado neto de la cooperativa al final del periodo 2013, alcanzó la cifra de 102.614 dólares, comparados con los resultados obtenidos en el periodo 2012,

que fue de 284.505 dólares, se obtuvo una disminución de 181.891 dólares, que representa el 63,93%.

Los ingresos financieros de la cooperativa, a diciembre 2013, registraron un valor total de 4.171.221 dólares, incrementándose en el 2,22%, con respecto a lo registrado en el 2012 que fue de 4.080.791. Los ingresos de la institución provienen principalmente del interés y descuentos ganados de la cartera de crédito, los mismos que a diciembre del 2013, se han incrementado en el 1,97%, reflejando un incremento de US\$ 79.442 lo cual se debe al incremento de los intereses en inversiones.

En lo referente a egresos financieros con corte al periodo de análisis, estos ascendieron a 1.322.462, como resultado del aumento de los intereses causados en el 18,93%. Este resultado afecto al margen financiero bruto que fue de 2.848.761, disminuyendo el 4,04% en relación con diciembre de 2012, en donde el margen financiero fue de 2.968.785.

En provisiones a diciembre del 2013, se registra un total de 470.592 dólares, disminuyendo en 35,10% respecto a diciembre 2012, en el cual se obtuvo un total de 725.050 dólares, lo cual se debió al cambio de parámetros de calificación en lo referente a activos de riesgo; disminución que generó un margen financiero neto de 2.378.169, siendo superior en 5,99%, respecto a diciembre 2012, que fue de 2.243.735.

El indicador **ROA (RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE ACTIVO)**, mide el retorno generado por activos, a diciembre 2013 el indicador ROA de la cooperativa es el siguiente:

**CUADRO No 10**  
**"COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIÁN LORENTE"**  
**CALCULO INDICADOR ROA PERIODO 2013**

INDICADOR	FORMULA	CALCULO	INDICADOR COOPERATIVA 2013
ROA RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE ACTIVO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{ACTIVO TOTAL PROMEDIO}}$	$\frac{102.652,01}{31.763.152,74}$	0,32

**FUENTE: BALANCES DE LA "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIAN LORENTE"**

**ELABORACIÓN: Las Autoras**

Si comparamos el resultado obtenido en el periodo 2013, que fue 0,32, el cual es menor al 0.93 obtenido en el periodo 2012 y menor al del sistema cooperativo 1,28, significa que la cooperativa debido a los problemas internos de gestión, los resultados han sido bajos, existiendo la necesidad de mejorar el manejo de sus activos, buscando mayores niveles de eficiencia y eficacia en la parte de administrativa y financiera para lograr mejores resultados, a través de la aplicación de buenas prácticas de gobierno.

**CUADRO No 11**  
**EVOLUCIÓN DEL INDICADOR ROA RESPECTO AL PERIODO 2012 E INDICADOR DEL SISTEMA DE COOPERATIVAS**

INDICADOR COOPERATIVA 2012	INDICADOR COOPERATIVA 2013	INDICADOR SISTEMA 2013
0,93	0,32	1,28

**FUENTE: INDICADORES TOMADOS DE LA PAGINA DE LA "SEPS"**

**ELABORACIÓN: Las Autoras**

El indicador **ROE (RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO)**, mide el retorno generado por el patrimonio, a diciembre 2013 es de 1,48, el indicador obtenido por la entidad.

**CUADRO No 12**  
**"COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIÁN LORENTE"**  
**CALCULO INDICADOR ROE PERIODO 2013**

INDICADOR	FORMULA	CALCULO	INDICADOR COOPERATIVA 2013
ROE RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{PATRIMONIO TOTAL PROMEDIO}}$	$\frac{102.652,01}{6.944.817,54}$	1,48

**FUENTE: BALANCES DE LA "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIAN LORENTE"**

**ELABORACIÓN: Las Autoras**

Este indicador se lo analiza con el indicador obtenido en el periodo 2012 y el promedio del sistema detallándose en el cuadro siguiente:

**CUADRO No 13**  
**EVOLUCIÓN DEL INDICADOR ROA RESPECTO AL PERIODO 2012 E INDICADOR DEL SISTEMA DE COOPERATIVAS**

INDICADOR COOPERATIVA 2012	INDICADOR COOPERATIVA 2013	INDICADOR SISTEMA 2013
4,33	1,46	10,00

**FUENTE: INDICADORES TOMADOS DE LA PAGINA DE LA "SEPS"**

**ELABORACIÓN: Las Autoras**

La cooperativa presenta un indicador de retorno generado por el patrimonio (ROE) de 4,33 para el periodo 2012 y de 1,46 para el periodo 2013, siendo menor que el promedio del sistema de Cooperativas, lo cual significa que la Cooperativa no ha podido mejorar su rentabilidad debido a que se encontraba

en un proceso de cambios internos y fortalecimiento de gobierno, lo cual influyo en los resultados obtenidos. En este caso la cooperativa debería tomar medidas para mejorar la rentabilidad, considerando que es más baja en comparación al resto del sistema cooperativo.

*MODELO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO  
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y  
CRÉDITO DE LA CIUDAD DE LOJA*

*AUTORAS: Dra. Katerine Montalván Bravo  
Ing. Maira Isabel Rosalez Sarango*

*Loja – Ecuador  
2015*

**CONTENIDO DEL MODELO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.**

<b>CAPITULO I</b>	
<b>Generalidades</b>	
<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Presentación	97
Objetivos	97
Alcance	98
Resultados esperados	98
Estructura del modelo	99
Organigrama de gobierno corporativo	100
<b>CAPITULO II</b>	
<b>Buenas prácticas de gobierno corporativo</b>	
<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Concepto	101
Objetivos	101
Órganos de supervisión	102
Modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo para el fortalecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja.	103

## **Presentación**

El presente Modelo de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, es elaborado para las cooperativas de ahorro y crédito seleccionadas para el presente trabajo de titulación, pudiéndose extender a otras cooperativas de ahorro y crédito, tiene un carácter dinámico y podrá mejorarse con las sugerencias y recomendaciones que surjan de su puesta en práctica, de tal forma que su implementación contribuya a una gestión empresarial más transparente, eficiente y honesta, con un buen manejo del riesgo y más competitiva al servir de referencia para buena parte de las inversiones éticas.

Con la propuesta del Modelo, se aspira también, brindar un sólido apoyo a las cooperativas para la creación de una cultura de buen gobierno corporativo y optimizar las relaciones de las cooperativas con otros proveedores de recursos financieros, esto debido a que los proveedores de financiación y en particular los inversores, valoren la adopción y cumplimiento de medidas de gobierno corporativo como una herramienta adecuada para reducir los niveles de riesgo de una nueva inversión.

## **Objetivos**

La propuesta está dirigida fundamentalmente a presentar a las cooperativas, un Modelo de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo que comprenda los

objetivos, procedimientos, responsables, registros y medidas de control como medio para mejorar la eficiencia y eficacia de su gestión; promoviendo la equidad, la transparencia y la responsabilidad de los administradores, buscando en lo posible definir y delimitar el alcance de sus deberes.

### **Alcance**

El Presente Modelo, establece los lineamientos que rigen las relaciones entre los socios, administradores, órganos de control, proveedores, inversionistas y empleados, con la finalidad que la actuación de las cooperativas de ahorro y crédito se ajuste a los principios éticos y prácticas de buen manejo corporativo.

### **Resultados esperados**

El Modelo está orientado a: " plasmar la filosofía y establecer las prácticas que en materia de buen gobierno corporativo deben regir todas las actuaciones de las cooperativas de ahorro y crédito, especialmente en lo concerniente a las relaciones entre la administración, la asamblea general, los socios y demás grupos de personas con intereses en el buen desempeño de la entidad".

El presente trabajo, permitirá dotar a las cooperativas de ahorro y crédito, de un documento que basado en principios y lineamientos sobre prácticas de buen gobierno corporativo, permitirá una adecuada dirección institucional,

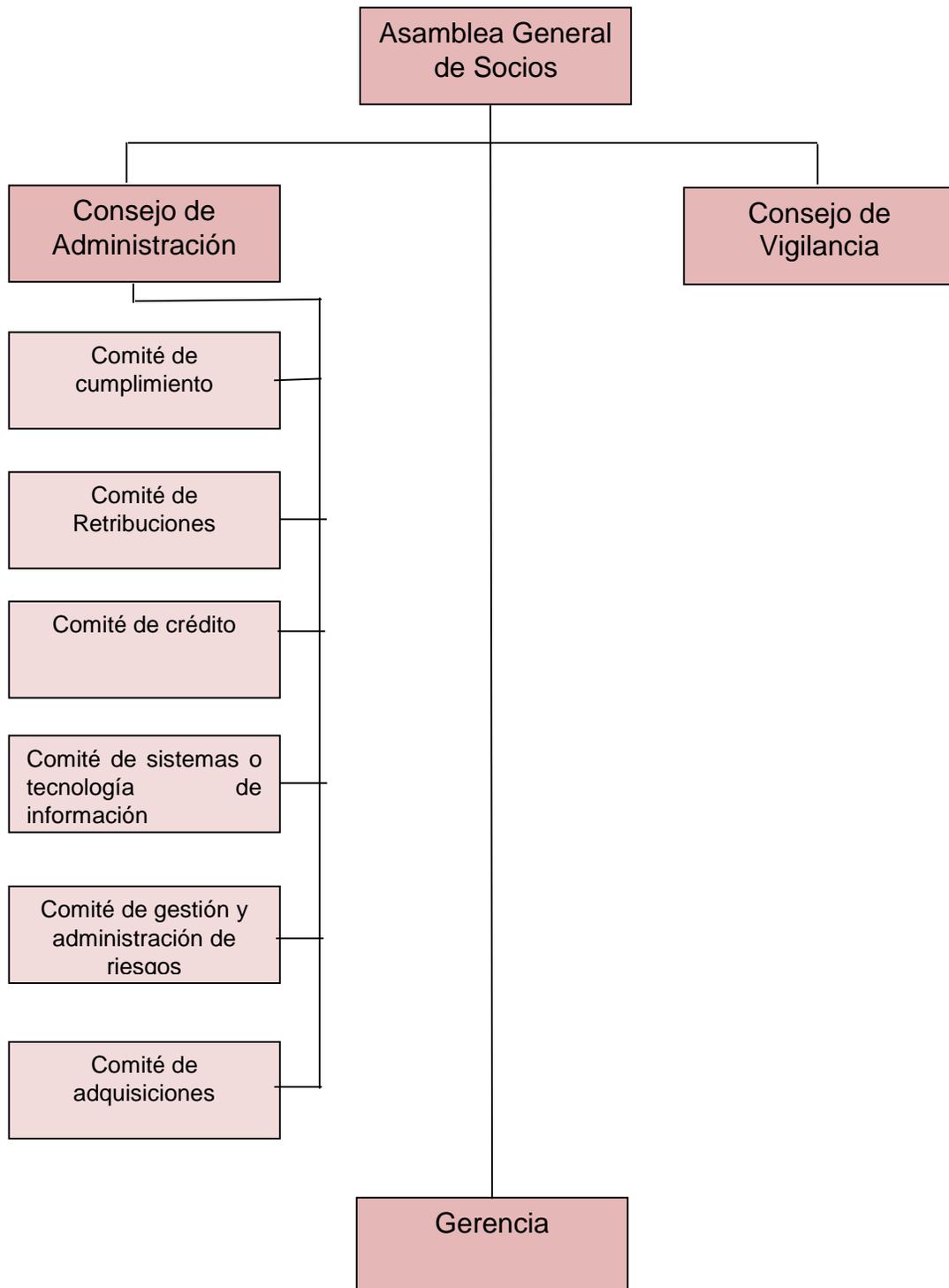
reconociendo las relaciones con los stakeholders, definiendo las responsabilidades y con ello asegurando la transparencia y fluidez de la información, elementos cruciales para establecer la confianza de inversionistas y público en general.

### **Estructura del modelo**

El modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo estará estructurado de la siguiente manera:

- ✓ Objetivos
- ✓ Responsables
- ✓ Procedimientos
- ✓ Registros
- ✓ Medidas de control
- ✓ Flujogramas.

## Organigrama Estructural del Gobierno Corporativo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito



## **CAPÍTULO II**

### **BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO**

#### **Concepto**

Se entiende por buenas prácticas de gobierno corporativo a la serie de acciones diseñadas y ejecutadas para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización.

#### **Objetivos**

- ✓ La utilización racional y eficiente de los recursos económicos protegiendo y conservando el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- ✓ Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- ✓ Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- ✓ Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.
- ✓ La confiabilidad e integridad de la información financiera y de gestión.

- ✓ Cualquier otra directriz que determine el consejo de administración, en razón de las características de las actividades comerciales, financieras, sociales, y de los riesgos a que estén expuestas.

### **Órganos de supervisión**

La función de supervisión en el gobierno corporativo, básicamente se cumple por intermedio de los siguientes órganos:

- Comité de Cumplimento
- Consejo de Vigilancia
- Comité de retribuciones
- Auditoría externa

MODELO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA  
EL FORTALECIMIENTO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y  
CRÉDITO DE LA CIUDAD DE LOJA

**ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS**

**Objetivo**

Decidir sobre las directrices y estrategias que debe tomar la cooperativa de ahorro y crédito, a fin de promover el bienestar económico de los socios y el adelanto de la cooperativa.

**Responsables**

Miembros de la asamblea general de socios

**Procedimiento**

- ✓ Verificar que los miembros de la asamblea cumplan con los requisitos legales para formar la asamblea general de socios.
  
- ✓ Lectura, análisis y Revisión, del estatuto de la cooperativa de ahorro y crédito.

- ✓ Aprobación, modificación o derogación del estatuto cooperativista.
  
- ✓ Conocer el plan estratégico, plan operativo anual y presupuestos que permitan la mejora y desarrollo de la cooperativa de ahorro y crédito.
  
- ✓ Analizar y tomar decisiones respecto a balances económicos y sociales.
  
- ✓ Decidir el uso de las utilidades de la cooperativa de ahorro y crédito.
  
- ✓ Decidir sobre la disolución de la cooperativa de ahorro y crédito.
  
- ✓ Resolver sobre la expulsión de socios en base a los estatutos de la cooperativa de ahorro y crédito.
  
- ✓ Otras funciones establecidas en el estatuto de la cooperativa de ahorro y crédito.

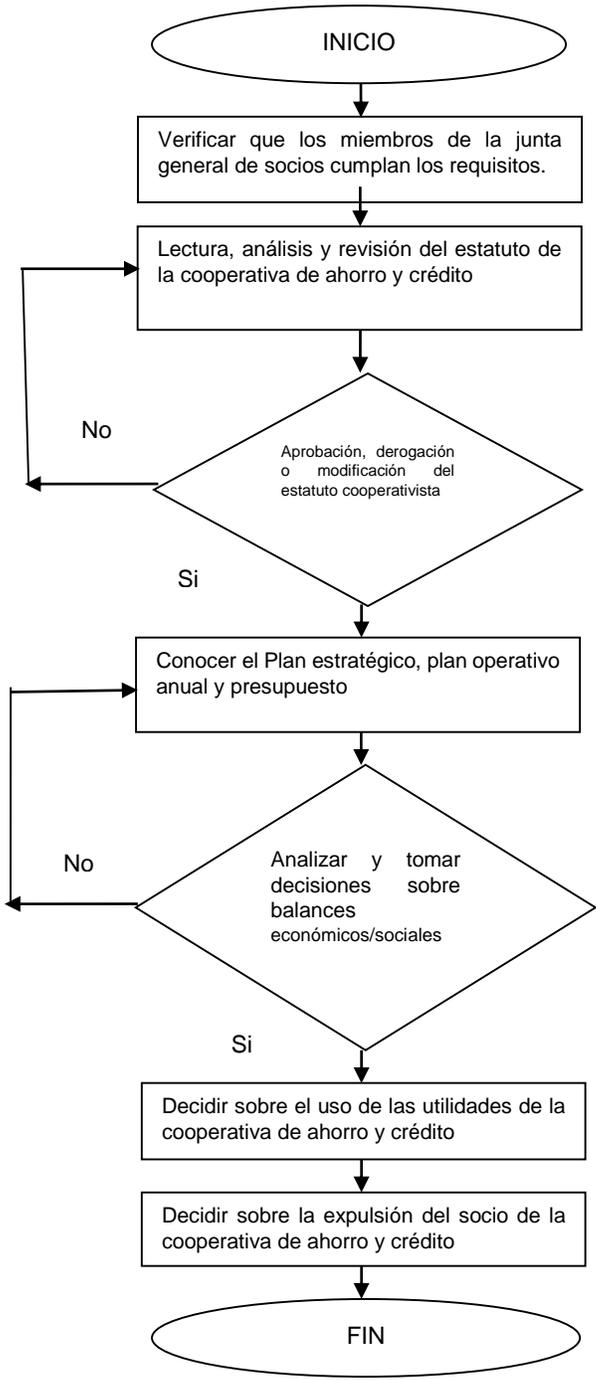
## **Registros**

Registro de resoluciones a través de actas.

## **Medidas de control**

- ✓ Verificar que todos los miembros de la asamblea general sean socios de la cooperativa de ahorro y crédito.
  
- ✓ La Asamblea General ordinaria, se efectuará anualmente y extraordinariamente para tratar lo que consta en el orden del día, de acuerdo a la convocatoria.

# Flujograma de procesos para la Asamblea General de Socios



## **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

### **Objetivo**

Emitir políticas y procesos que permitan ejecutar lo establecido en el estatuto o reglamentos, así como otras disposiciones para el desarrollo y progreso de la institución.

### **Responsables**

Consejo de administración

### **Procedimientos:**

- ✓ Conocer los principios y valores de la cooperativa de ahorro y crédito
  
- ✓ Cumplir y hacer cumplir los valores y principios de la cooperativa de ahorro y crédito
  
- ✓ Nombrar al gerente y gerente subrogante.

- ✓ Difundir información contable y financiera fidedigna.
  
- ✓ Conocer y resolver sobre los informes mensuales del gerente e, Informar sus resoluciones al consejo de vigilancia
  
- ✓ Aprobar el plan estratégico, el plan operativo, informes de gestión y control de riesgos y el presupuesto anual con sus respectivas modificaciones y llevarlos a conocimiento de la asamblea general.
  
- ✓ Determinar la forma de evaluar y resolver los conflictos de interés en caso que se presenten entre los socios y la entidad controlada o con las instituciones integrantes del grupo financiero.
  
- ✓ Conformar el comité de retribuciones, definición de sus responsabilidades básicas e informes pertinentes sobre los lineamientos de política que deberá adoptar la asamblea general de socios sobre el nivel de la remuneración y compensación de los ejecutivos de la entidad revelada adecuadamente. El informe y sus recomendaciones sobre la escala de aplicación de las remuneraciones y compensaciones.

- ✓ Aplicación de la política de transparencia frente al usuario de servicios financieros y la estadísticas de reclamos y consultas realizadas por los socios, aquellas resueltas por la institución o las que hubiere tomado conocimiento el organismo de control.
  
- ✓ Los lineamientos y aplicación del código de ética vigente y las políticas tendientes a mitigar los conflictos de interés, adicionalmente los casos presentados para el conocimiento del comité y su resolución; y determinar las sanciones a aplicarse.
  
- ✓ Definir las políticas, procesos y mecanismos de rendición de cuentas que permita evaluar la gestión de los órganos de gobierno de la organización, sobre la eficiencia y eficacia del desempeño de sus funciones, independientemente de la evaluación de control interno que les corresponde.
  
- ✓ Promover una comunicación oportuna y transparente con los órganos supervisores, sobre situaciones, eventos o problemas que afecten o pudieran afectar significativamente a la entidad.

- ✓ Las demás atribuciones que le señale la ley, el reglamento y el estatuto social y aquellas que no estén atribuidas a ningún otro organismo en la entidad.

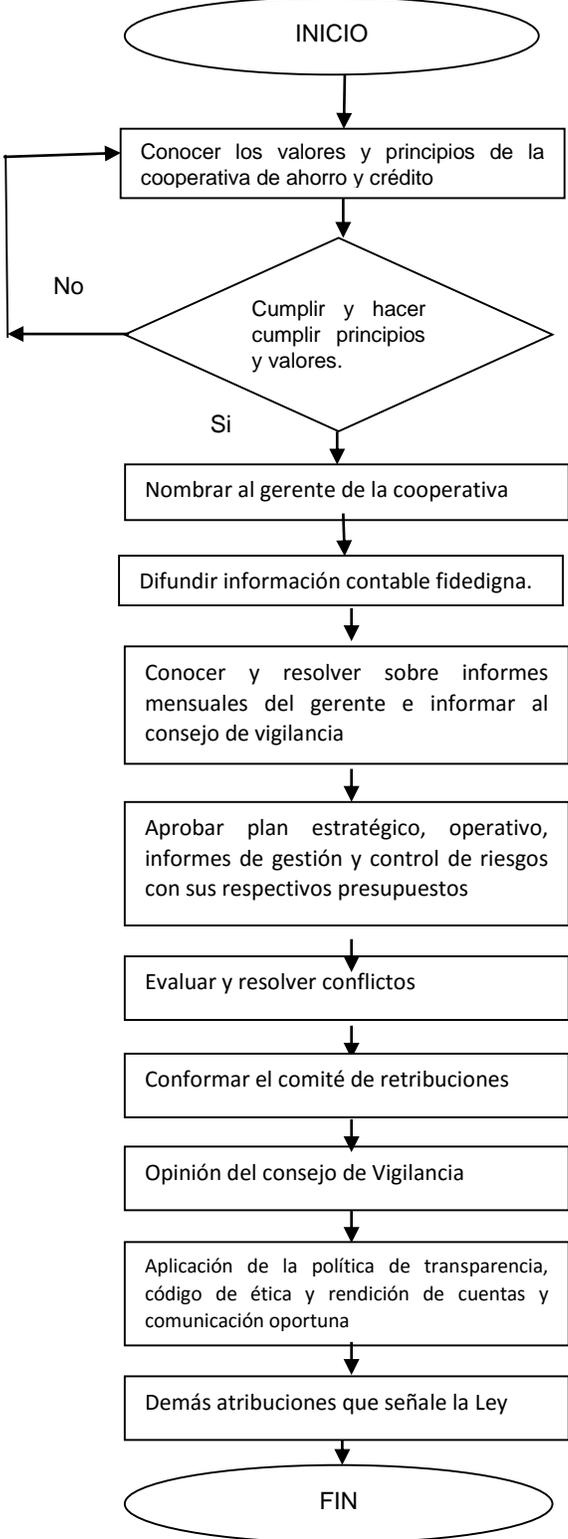
## **Registros**

Los acuerdos que tome el consejo de administración, deben anotarse en las respectivas actas, las cuales deben ser firmadas por el presidente y el secretario.

## **Medidas de control**

Se realizará una sesión al mes y extraordinariamente las veces que sean necesarias, a fin de tratar asuntos relacionados al ámbito administrativo de la cooperativa de ahorro y crédito y de ser necesario se tomarán los correctivos, medidas o estrategias necesarias a fin de mejorar la parte administrativa de la institución.

# Flujograma de procesos para el Consejo de Administración



## **Comités de apoyo del consejo de administración**

### ***Comité de Planificación y Control***

#### **Objetivo**

Crear y mantener actualizados los reglamentos, normas y procedimientos establecidos, presentando las modificaciones correspondientes.

#### **Responsables**

Miembros del comité de planificación y control

#### **Procedimientos**

Conocer cuáles son los planes, reglamentos, manuales y planificación estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito.

Revisar que se den cumplimiento los planes, reglamentos, manuales y la planificación estratégica.

Evaluar el desempeño y logro de los objetivos y planes operativos y estratégicos de la cooperativa de ahorro y crédito.

Recomendar al consejo de administración cambios, creaciones y/o modificaciones en los reglamentos, normas y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa de ahorro y crédito.

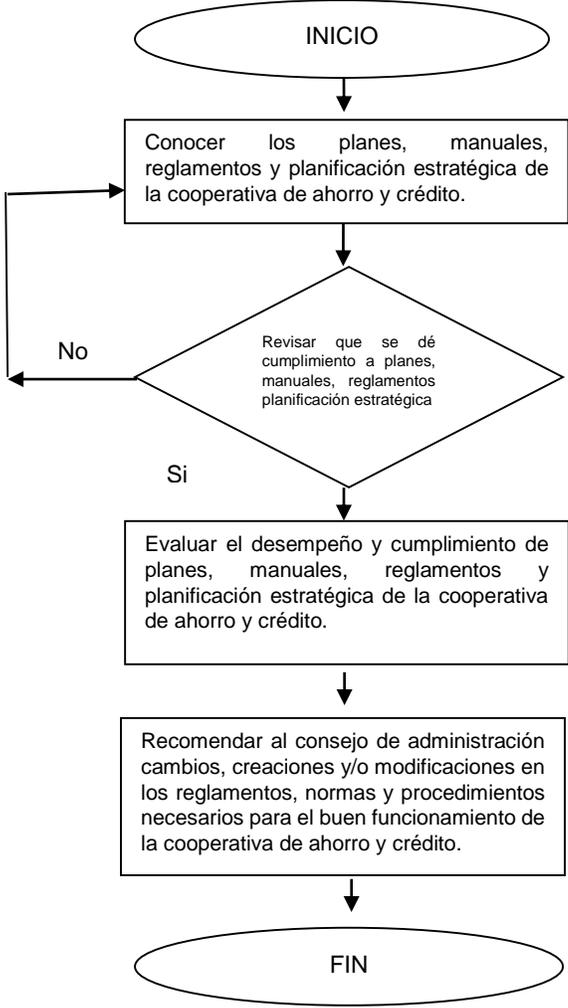
### **Registros**

Registro de cambios, creaciones o modificaciones en los reglamentos, normas y procedimientos propuestos para el adelanto de la cooperativa de ahorro y crédito.

### **Medidas de control**

Los miembros del comité de planificación y control procederán a revisar todos y cada uno de los numerales de los reglamentos, normas y procedimientos de las actividades que deben realizarse dentro de la cooperativa de ahorro y crédito a fin de poder controlar que todas ellas se estén realizando y aplicando por parte de todos los funcionarios que forman parte de la institución.

# Flujograma de procesos para el Comité Planificación y Control



## **Comité de Crédito**

### **Objetivo**

Conocer, analizar y resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinados por el consejo de administración en el reglamento y el reglamento de crédito.

### **Integrantes del comité de crédito**

El comité de crédito, estará integrada por al menos tres miembros, la secretaría estará a cargo del miembro que el comité designe en la reunión de integración, la periodicidad de reuniones será cuando las circunstancias lo ameriten y lo tratado en cada sesión, se consignará en el acta respectiva por el secretario (a) a quien le corresponderá presentar el informe al consejo de administración, según la periodicidad y forma que éste estipule.

La responsabilidad del comité se limita a aprobar los créditos que por disposición le competen y recomendar las soluciones de gestión de cobranza.

## **Responsables**

Jefe de crédito, gerente y Jefe de Negocios.

## **Procedimientos**

- ✓ Estudiar, resolver y aprobar sobre las solicitudes de crédito que le sean presentadas dentro de las atribuciones que le confiere el reglamento de crédito.
- ✓ Recomendar las políticas generales de crédito y gestión de cobranza.
- ✓ Recomendar soluciones de gestiones de cobranza.
- ✓ Recomendar los procedimientos para la evaluación, aprobación y otorgamiento de los créditos.
- ✓ Recomendar las atribuciones que atañen y competen al área de crédito y cobranza según los diferentes órganos de aprobación que para este efecto define el consejo de administración.
- ✓ Recomendar el régimen de excepciones.

- ✓ Recomendar las políticas de provisiones y castigos, en caso de que lo considere conveniente.

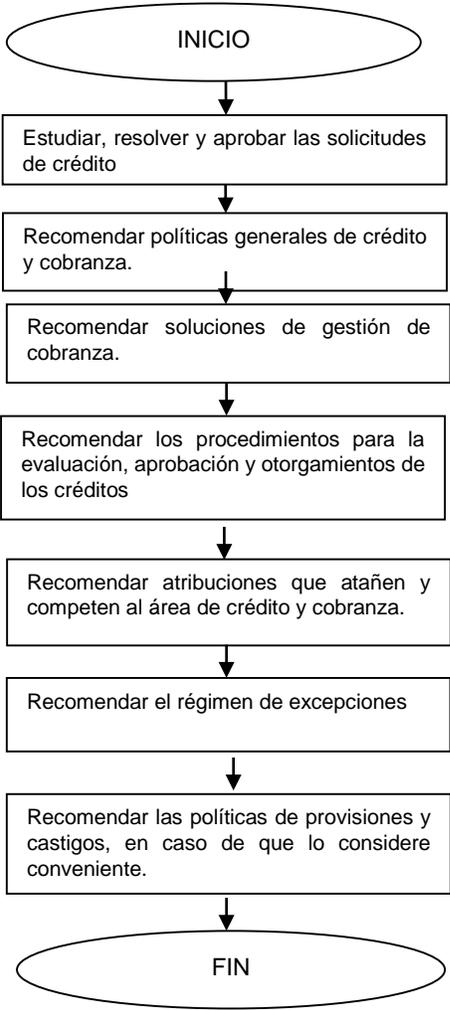
## **Registros**

Registrar los créditos aprobados en las respectivas actas.

## **Medidas de control**

- ✓ Todo trámite para poder acceder a un crédito será de tipo personal.
- ✓ Todo pagaré será firmado dentro de la cooperativa de ahorro y crédito y bajo ningún concepto se permitirá que este documento sea firmado fuera de la cooperativa.
- ✓ Las actas del Comité de crédito, deben estar debidamente legalizadas por todos sus integrantes.

## Flujograma de procesos para el Comité de crédito



## **Comité de Sistemas o Tecnología de Información**

### **Objetivo**

Asesorar y coordinar todos los asuntos y temas en materia de sistemas o tecnología de la información.

### **Integración del comité de tecnología de información**

El comité de tecnología de información, estará conformado al menos por un miembro del consejo de administración, el gerente general, el encargado del departamento de informática y el responsable de la administración y gestión de riesgos. Al menos uno de los miembros que integran este comité deberá poseer conocimiento en el área de tecnologías de información o en su defecto, tener un grado académico en informática.

### **Responsables**

Gerente general, un miembro del consejo de administración, Jefe del departamento de informática, responsable de la administración y gestión de riesgos.

## **Procedimientos**

- ✓ Asesorar en la formulación de gestión, de políticas y de planes, programas y proyectos de tecnología de información.
  
- ✓ Proponer los niveles de tolerancia al riesgo de tecnología de información, en congruencia con el perfil tecnológico.
  
- ✓ Presentar al consejo de administración con la periodicidad que éste determine, informe mensual de las gestiones realizadas por el comité.
  
- ✓ Monitorear que la alta gerencia tome medidas para administrar el riesgo de tecnología de información en forma consistente con las estrategias, políticas y que cuente con los recursos necesarios para esos efectos.
  
- ✓ Recomendar las prioridades para las inversiones en tecnología de información.
  
- ✓ Revisar el informe del auditor externo e informar al consejo de administración.

- ✓ Proponer y dar seguimiento al plan correctivo – preventivo derivado de la auditoría y supervisión externa de la gestión de tecnología de información.
  
- ✓ Analizar y aprobar las propuestas para la adquisición de hardware y software de acuerdo con las necesidades existentes en la cooperativa, en pro de adquirir los productos o servicios que más le convengan a la institución en términos de calidad, permanencia, seguridad y precio.

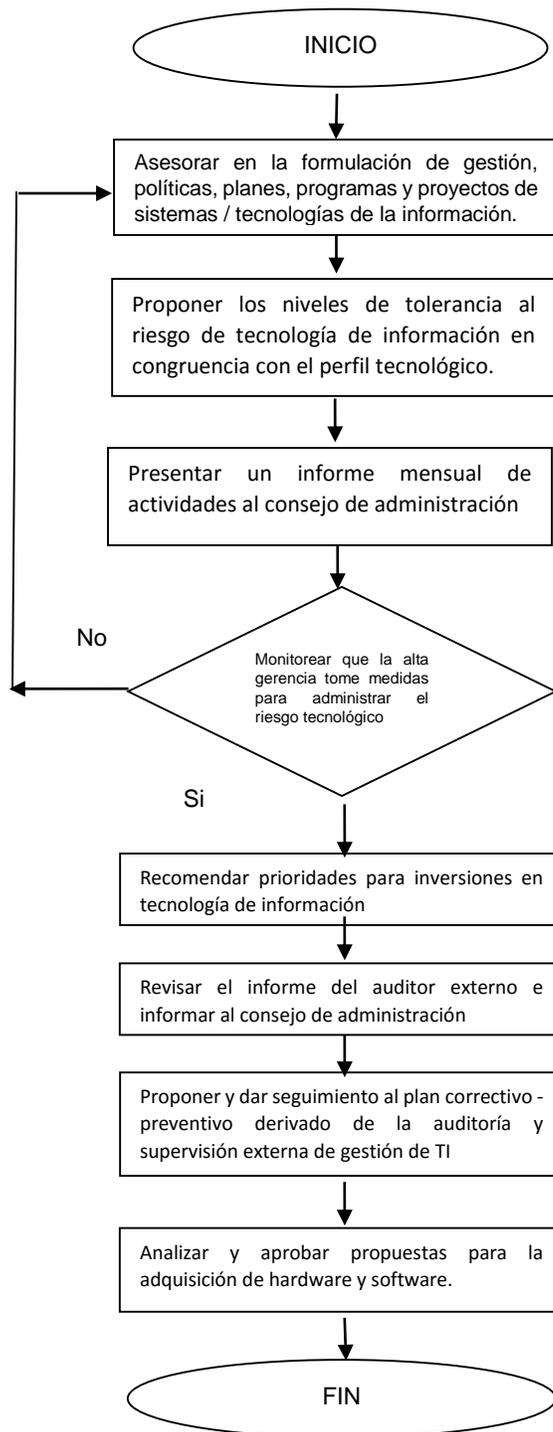
### **Registro**

Lo tratado en cada una de las sesiones, se registrará en el acta respectiva por parte del secretario (a) a quien le corresponderá presentar el informe al consejo de administración, según la periodicidad y forma que éste estipule.

### **Medidas de control**

El comité se reunirá al menos una vez por mes de forma ordinaria, y extraordinariamente cuando el caso lo amerite a fin de detectar las debilidades que existan en el departamento y tomar las decisiones correspondientes en beneficio del departamento de tecnología de la información.

## Flujograma de procesos para el Comité de sistemas o Tecnologías de la Información



## **Comité de gestión y administración de riesgos**

### **Objetivo**

Mantener un control en las operaciones, asegurando el cumplimiento de las políticas, objetivos y lineamientos sobre la administración integral de riesgos y, realizar un monitoreo de la organización, y un seguimiento de los riesgos inherentes a la cooperativa de ahorro y crédito, a través de la unidad de riesgos

### **Conformación del comité de gestión y administración de riesgos**

El comité de riesgos, será un cuerpo colegiado, responde por su gestión al consejo de administración y estará conformado mínimo por tres miembros, que sería un representante del consejo de administración, con conocimiento en el negocio, quien preside el comité, gerencia y el responsable de la unidad de riesgos; todos con derecho a voz y voto.

### **Responsables**

Consejo de administración, gerencia, responsable del comité de gestión y administración de riesgos.

## **Procedimientos**

- ✓ Monitorear las exposiciones a riesgos, verificando que dichas exposiciones no rebasen los límites de tolerancia aprobados por el consejo de administración. Entre otros aspectos que estime pertinentes, el comité de riesgos debe referirse al impacto de dichos riesgos sobre la estabilidad y solvencia de la entidad.
  
- ✓ Informar al consejo de administración los resultados de sus valoraciones sobre las exposiciones al riesgo de la entidad. El consejo de administración definirá la frecuencia de dichos informes.
  
- ✓ Recomendar límites, estrategias y políticas que coadyuven con una efectiva administración de riesgos, así como definir los escenarios y el horizonte temporal en los cuales pueden aceptarse excesos a los límites aprobados o excepciones a las políticas, así como los posibles cursos de acción o mecanismos mediante los cuales se regularice la situación. La definición de escenarios debe considerar tanto eventos originados en acciones de la propia entidad como circunstancias de su entorno.
  
- ✓ Conocer y promover procedimientos y metodologías para la administración de los riesgos.

- ✓ Proponer planes de contingencia en materia de riesgos.
  
- ✓ Las funciones y requerimientos que establezca el consejo de administración.

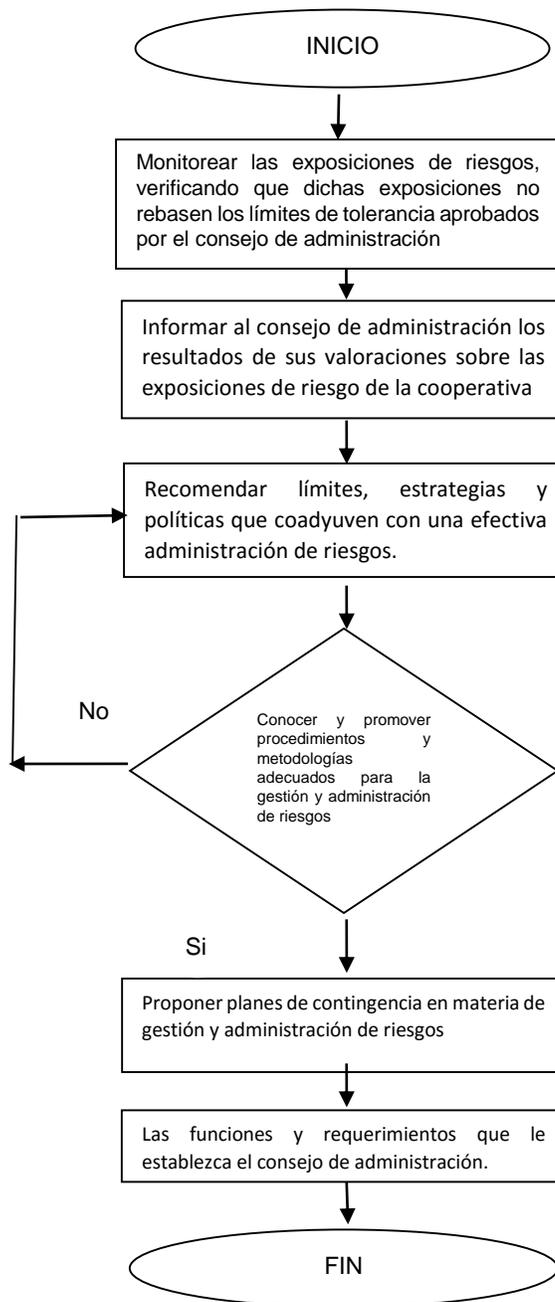
### **Registros**

Lo tratado en cada sesión, se registrará en el acta respectiva, debiendo presentar informes al consejo de administración, según la periodicidad y forma que éste estipule.

### **Medidas de control**

El comité de riesgos se reunirá al menos una vez por mes de forma ordinaria, la secretaría del comité de riesgos, estará a cargo del responsable de la unidad de riesgos.

## Flujograma de procesos para el Comité de Gestión y Administración de riesgos



## **Comité de adquisiciones**

### **Objetivo**

Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en el reglamento de adquisiciones.

### **Integrantes**

El comité estará conformado por gerente, jefe financiero y un miembro del consejo de administración.

### **Responsables**

Jefe financiero, gerente y miembro del consejo de administración

### **Procedimientos**

- ✓ El jefe financiero, en base a las necesidades, solicita la adquisición de activos al comité.

- ✓ El comité de adquisiciones, analiza si es conveniente adquirir o no el activo.
- ✓ El comité aprueba la necesidad de adquirir el activo.
- ✓ El jefe financiero debe solicitar las proformas de los activos que adquirirá la cooperativa de ahorro y crédito.
- ✓ El comité de adquisiciones revisa, analiza y aprueba la proforma más adecuada para la adquisición.
- ✓ Se adquiere el activo para la cooperativa de ahorro y crédito
- ✓ El jefe financiero, dispone al contador realizar el pago en base a las políticas de compra del activo.

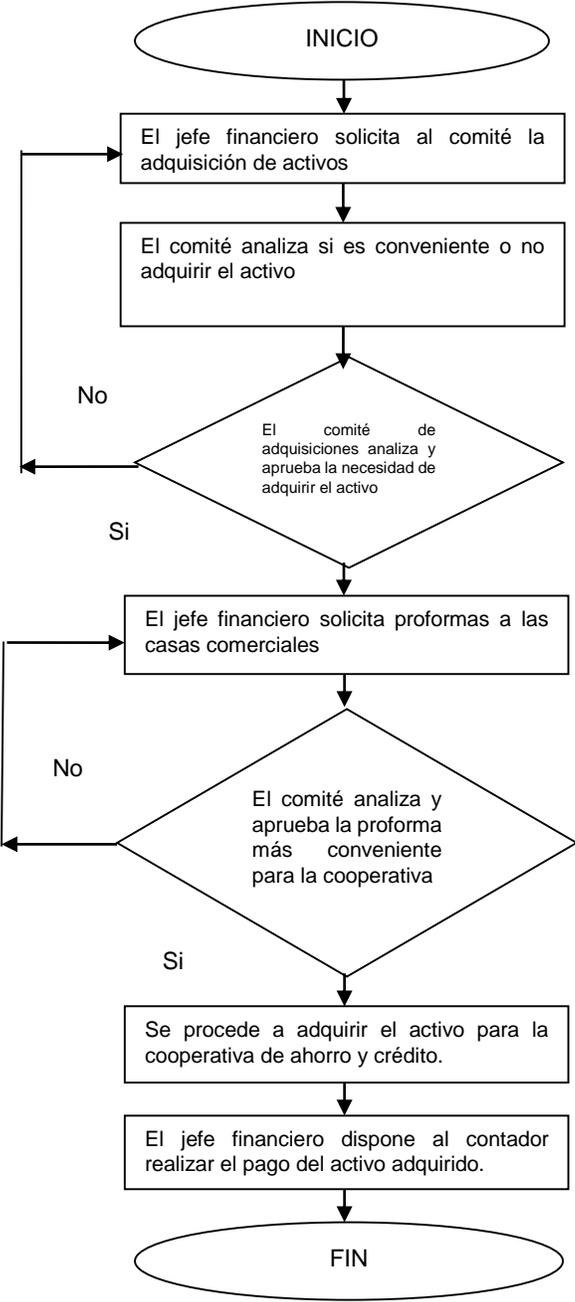
## **Registros**

Registro de las adquisiciones realizadas con sus respectivas proformas, facturas y comprobantes de egreso (cheque).

### **Medidas de control**

Se adquirirá los activos de proveedores que ofrezcan garantía del activo y se llevará un control de cada uno de los activos de la cooperativa.

### Flujograma de procesos para el Comité de Adquisiciones



## **CONSEJO DE VIGILANCIA**

### **Objetivo**

Fiscalizar las actividades administrativas y financieras de la cooperativa de ahorro y crédito para poder controlar el desenvolvimiento del recurso humano responsable de las mismas.

Este comité está integrado por 3 vocales.

### **Integración del consejo de vigilancia**

El consejo de vigilancia, estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en asamblea General en votación secreta; los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

### **Responsables**

Vocales principales y suplentes del consejo de vigilancia.

## **Procedimiento**

- ✓ Vigilar que los procesos administrativos y financieros sean llevados en base a lo estipulado en las leyes y en el estatuto, planes, programas y reglamento de las cooperativas de ahorro y crédito.
  
- ✓ Vigilar que lo acordado en las asambleas se cumpla a cabalidad.
  
- ✓ Vigilar que se cumplan los deberes y obligaciones por parte de los directivos, trabajadores y socios de la cooperativa de ahorro y crédito.
  
- ✓ Vigilar que se lleven sistemas adecuados de contabilidad y control interno.
  
- ✓ Realizar la revisión de los estados financieros de la cooperativa de ahorro y crédito.
  
- ✓ Fiscalizar y controlar las actividades de los comités y directivos de la cooperativa de ahorro y crédito;
  
- ✓ Vigilar la recaudación de los ingresos de la cooperativa de ahorro y crédito y controlar la gestión de cobro de las deudas pendientes, por los socios;

- ✓ Emitir su dictamen sobre los balances de la institución y someterlos a consideración de la asamblea general.
  
- ✓ Observar con causa justa los actos en que se comprometa los bienes de la cooperativa de ahorro y crédito, cuando no estén de acuerdo con los intereses de la misma.

### **Registros**

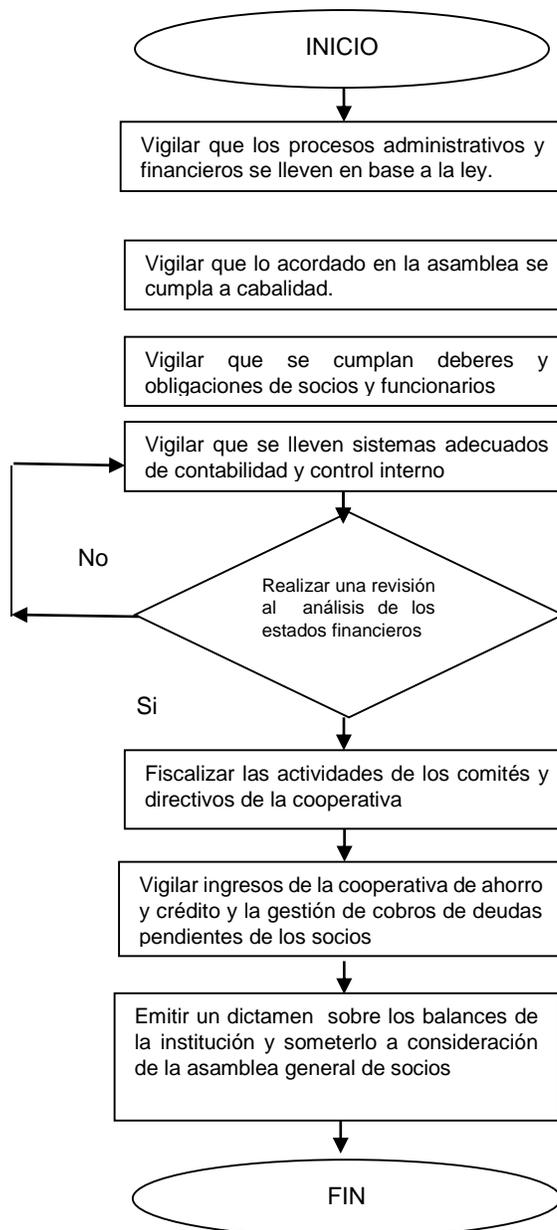
- ✓ Llevar las actas de las sesiones, debidamente numeradas y con las firmas de todos sus integrantes.
  
- ✓ Resolver y registrar en las actas sobre el contenido de los informes y comunicaciones analizadas.

### **Medidas de control**

- ✓ Controlar que las actividades administrativas y financieras de la cooperativa de ahorro y crédito se ejecuten en base a las leyes y reglamentos internos de la cooperativa de ahorro y crédito.

- ✓ Realizar un control interno a fin de determinar si los movimientos de la cooperativa de ahorro y crédito se están llevando en base a los lineamientos internos y en base a las leyes y reglamentos.

### Flujograma de procesos para el Consejo de Vigilancia



## **Comité de Cumplimiento**

### **Objetivo**

Apoyar y vigila las funciones y actividades que realiza el oficial de cumplimiento, en aras de cumplir las Leyes aplicables al lavado de dinero y control de estupefacientes y financiamiento del terrorismo.

### **Integrantes del comité de cumplimiento**

El comité de cumplimiento, estará integrado por al menos un miembro del consejo de administración, y podrán integrarse miembros de otros cuerpos directivos, el gerente general, y la oficial de cumplimiento; el comité se reunirá con periodicidad mensual, correspondiéndole a la oficial de cumplimiento actuar como secretario, quien elaborará y llevará las actas de todas las sesiones en forma cronológica, debidamente numeradas y presentará el informe al consejo de administración, según la periodicidad y forma que éste estipule.

## **Responsables**

Un miembro del consejo de administración, gerente general y oficial de cumplimiento.

## **Procedimientos**

- ✓ Revisión de las políticas, normas y controles implementados por la entidad para cumplir con los lineamientos relacionados a la prevención de lavado de activos.
- ✓ En los casos que así lo requieran, colaborar con el oficial de cumplimiento en los análisis de operaciones inusuales.
- ✓ Revisión de los reportes de transacciones sospechosas que hayan sido remitidos a organismos superiores de control por parte del oficial de cumplimiento.
- ✓ Recomendar y promover la adopción de las políticas de cumplimiento.
- ✓ Supervisar la implementación y mantenimiento de las políticas de cumplimiento adoptadas por la institución, entre ellas: la capacitación de

los funcionarios respecto de las operaciones, políticas y procedimientos claves, incluyendo las áreas de crédito y captaciones.

- ✓ Apoyar las gestiones que se realicen encaminadas a la promoción y revisión de una cultura de cumplimiento, a todo el personal en donde se haga hincapié al compromiso de la integridad del funcionario.

### **Registros**

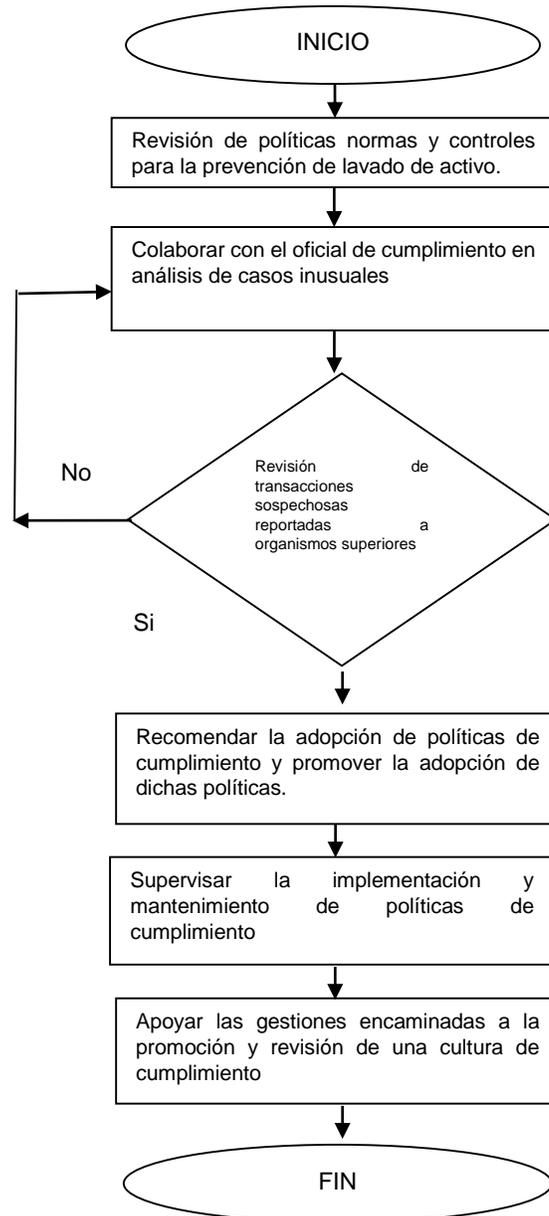
Registro de todas las actividades realizadas a la gestión de cumplimiento en la prevención de lavado de activos.

### **Medidas de control**

El comité deberá guiarse por las normas establecidas sobre prevención de lavado de activos y la gerencia hará cumplir las políticas, procedimientos y recomendaciones del comité de cumplimiento, con el fin de evitar o mitigar los riesgos.

Las actas del comité de cumplimiento, deberán estar debidamente legalizadas por todos sus miembros.

## Flujograma de procesos para el Comité de Cumplimiento



### ***Comité de Retribuciones***

El comité es el encargado de vigilar la remuneración de la alta dirección y otros altos cargos; cuando se trate de la fijación de la remuneración del gerente general, administrador principal o representante legal éste no podrá pronunciarse.

### **Conformación del comité de retribuciones**

Estará conformado por dos miembros del directorio o del organismo que haga sus veces, un representante adicional nombrado por la asamblea general de socios, quien lo presidirá y el gerente general, en calidad de miembro. El comité elegirá de fuera de su seno a quien ejercerá la secretaría.

### **Responsables**

Miembros del consejo de administración, un miembro de la asamblea general, gerente.

## **Procedimientos**

- ✓ Proponer a la asamblea general la política sobre la cual se construirá la escala de remuneraciones y compensaciones de los ejecutivos y miembros de los consejos, de manera que la política y la escala recomendada para la aprobación de la asamblea general de socios guarde consistencia con los niveles de riesgo definidos por la organización.
  
- ✓ Vigilar el cumplimiento de la escala de remuneraciones aprobada para la alta dirección y otros altos cargos.
  
- ✓ Incorporar, en el informe anual de labores que presenta el presidente del consejo de administración a la asamblea general ordinaria de socios, un acápite sobre el nivel de cumplimiento de la política de retribuciones.

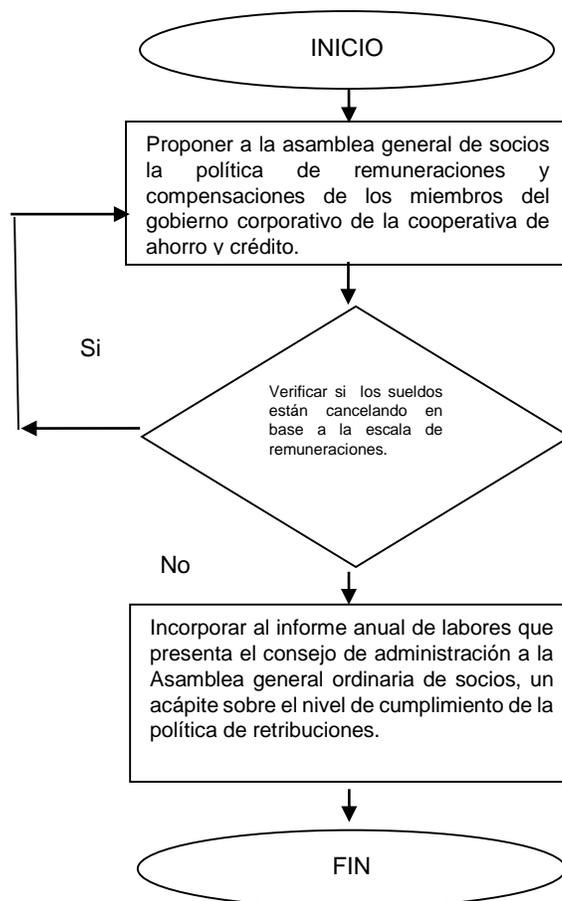
## **Registros**

Registro de sueldos y salarios mensuales a fin de evitar posibles fraudes o desvíos de dinero

## Medias de control

Controlar que los sueldos estén en base a lo estipulado en el código de trabajo, así como también acordes al estatuto de la cooperativa de ahorro y crédito.

### Flujograma de procesos para el Comité de retribuciones



## **GERENTE**

### **Objetivo**

Representar legalmente a la cooperativa de ahorro y crédito y administrar todos los recursos que forman parte de la cooperativa.

Lo integra una persona idónea sea o no socio de la cooperativa de ahorro y crédito.

### **Responsable**

Consejo de administración.

### **Procedimiento**

- ✓ Elaborar planes y proyectos financieros, económicos y administrativos en beneficio de la cooperativa.
  
- ✓ Realizar un análisis mensual sobre la gestión y administración de cada uno de los departamentos de la cooperativa de ahorro y crédito.

- ✓ Informar falencias administrativas al consejo de administración.
  
- ✓ Mantener una política positiva de imagen, armonía y compromiso institucional.
  
- ✓ Definir políticas y procedimientos para una adecuada gestión de captaciones y colocaciones.
  
- ✓ Emitir procuración judicial o poder especial a favor del asesor jurídico de la cooperativa de ahorro y crédito a fin de que realice trámites referentes al ámbito legal en el cual se vea inmersa la cooperativa.

### **Registros**

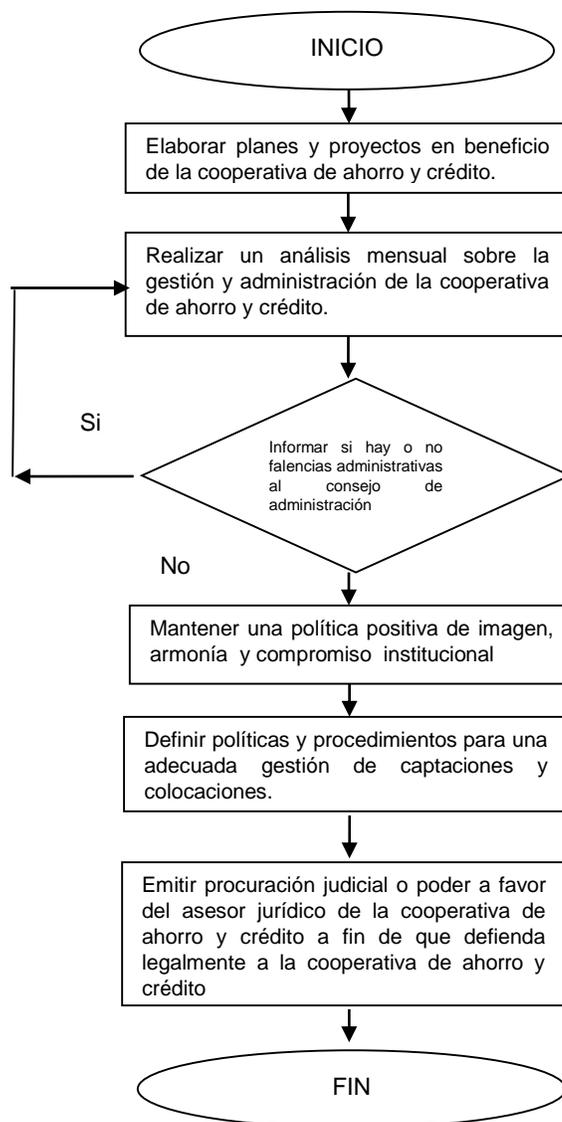
Mantener un registro sobre los informes de gestión presentados al consejo de administración de la cooperativa de ahorro y crédito.

### **Medidas de control**

- ✓ Acatar las disposiciones del consejo de administración de la cooperativa de ahorro y crédito.

- ✓ Velar por la custodia de los activos y valores encomendados para la ejecución de sus actividades.

### Flujograma de procesos para la Gerencia



## **g) Discusión**

En la ciudad de Loja, las cooperativas de ahorro y crédito aplican prácticas de gobierno corporativo superficiales y empíricas, algunas se basan en ciertos aspectos contenidos en estatutos y normativa interna de manera aislada, sin que se disponga de un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo, lo cual influye a que existan problemas en la gestión de las personas que integran el gobierno corporativo de las cooperativas

En base a los resultados de las encuestas dirigidas a directivos, gerentes y áreas de control, se ha logrado identificar que en la actualidad las cooperativas de ahorro y crédito no aplican buenas prácticas de gobierno corporativo; debido a que no disponen de un documento formalmente establecido de principios, normas y procesos para la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, así como tampoco disponen de una estructura organizacional adecuada que facilite la aplicación de estas prácticas. Presentan un nivel muy bajo de estándares establecidos por parte del nivel directivo para su regulación lo cual impide que exista transparencia y fluidez de la información económica y financiera de las cooperativas de ahorro y crédito.

Con la elaboración del presente estudio de investigación, se pretende dotar a las cooperativas controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de una herramienta de gestión, que de una manera formal permita el fortalecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito a través de la aplicación de un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo y con ello recobrar la confianza del entorno interno y externo en el cual se desenvuelven.

El conjunto de prácticas aplicadas a través de modelo propuesto conllevarán a que exista transparencia en la gestión y armonía entre los directivos y socios que forman parte de las cooperativas de ahorro y crédito.

## **h) Conclusiones**

- ✓ La adopción de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, genera importantes beneficios en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, por cuanto contribuye en forma eficiente a su crecimiento, a su mejor funcionamiento, a una adecuada gestión administrativa, restableciendo la confianza de los socios y público en general, lo cual se traduce en estabilidad económica y crecimiento.
  
- ✓ Las prácticas actuales de gobierno corporativo, en algunas Cooperativas de Ahorro y Crédito, se basan en ciertos aspectos contenidos en estatutos y normativa interna de manera aislada, sin que se disponga de un modelo de buenas prácticas de Gobierno a seguir, en el cual se incluyan principios, normas y procesos para la aplicación de las mismas, lo cual influye a que existan problemas en la gestión de las personas que integran el Gobierno Corporativo en las Cooperativas.
  
- ✓ Del análisis a los resultados financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Padre Julián Lorente, obtenidos al finalizar el periodo 2013, se concluye que la institución a pesar de que cuenta con una estructura de gobierno corporativo y una planificación definida, debido a los problemas de gestión por la falta de aplicación de buenas prácticas de gobierno

corporativo, no le han permitido la consecución de los objetivos que han derivado que los resultados obtenidos al finalizar el periodo no hayan alcanzado las expectativas esperadas.

- ✓ El gobierno corporativo de las cooperativas de ahorro y crédito, consideran que es importante elaborar un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo, puesto que la ejecución del mismo permitirá determinar funciones, responsabilidades y asumir compromisos entre los miembros del nivel directivo, al mismo tiempo que conllevará a que exista un mayor control de los procesos internos de las entidades.
  
- ✓ El 90 % del personal que integra el gobierno corporativo de las cooperativas de Ahorro y Crédito encuestadas, consideran que no aplican buenas prácticas de gobierno corporativo.

## **i) Recomendaciones**

- ✓ Las cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Economía Popular y solidaría, deberían aplicar el modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo propuesto en el presente estudio, puesto que la ejecución del mismo permitirá mejorar la gestión administrativa de las cooperativas, los resultados financieros y consecuentemente la confianza de sus socios.
  
- ✓ Capacitar al gobierno corporativo en lo referente a la aplicación del modelo propuesto a fin de mejorar la gestión y administración de las cooperativas de ahorro y crédito.
  
- ✓ En la asamblea general, considerando que es el máximo organismo de representación de los socios en las cooperativas de ahorro y crédito, se debe concientizar acerca de que la implementación del modelo permitirá optimizar recursos y con ello la seguridad del dinero de los socios.
  
- ✓ Definir una estructura de gobierno corporativo que facilite la implementación de buenas prácticas de gobierno, basándose en los lineamientos del Modelo propuesto.

## **Glosario**

**Eficiencia.-** Es la capacidad para aprovechar racionalmente los recursos disponibles en pro del logro de los objetivos institucionales, procurando la optimización de aquellos y evitando dispendios y errores.

**Eficacia.-** Es la capacidad para contribuir al logro de los objetivos institucionales de conformidad con los parámetros establecidos.

**Estatuto.-**Es el conjunto de leyes que rigen a una institución o entidad de manera particular. El estatuto está organizado básicamente para legislar sobre cuestiones específicas o para determinadas instituciones, no siendo válido fuera de ellas.

**Reglamento.-** un reglamento es un documento que especifica normas para regular las actividades de los miembros de una comunidad, asociación, etc.

**Tecnología de Información.-** Es la aplicación de ordenadores y equipos de telecomunicación para almacenar, recuperar, transmitir y manipular datos, con frecuencia utilizado en el contexto de los negocios u otras empresas.

Gobierno corporativo.- Es un término que se refiere de forma general a las reglas, procesos y leyes que afectan cómo debe operarse, regularse o controlarse una empresa.

## j) Bibliografía

- ✓ Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas – ASBA. (Abril 2005). El cumplimiento y la función de cumplimiento en los bancos. Banco de Pagos Internacionales.
  
- ✓ CASTRO Alfonso. Aprendiendo Cooperativismo. Pág. 56
  
- ✓ CHIRIBOGA ROSALES, Luis Alberto. (2003). *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano*. Ecuador. Tercera Edición Diciembre 2003: Imprenta Jokama.
  
- ✓ COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIÁN LORENTE.
  
- ✓ Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
  
- ✓ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2005). La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias. Febrero 2006. Banco de Pagos Internacionales. Recuperado de <http://www.bis.org/publ/bcbs122es.pdf>

- ✓ CONTRERAS, Rodrigo Arturo. Gobierno Corporativo en Sector Financiero. Editorial el Diario de Hoy. 2003. Recuperado de <http://archivo.elsalvador.com/noticias/2003/05/06/editorial/edito5.html>
  
- ✓ CORTÉS, Beatriz. GOBIERNO CORPORATIVO, Rol del Gobierno Corporativo o Directivo. 2007. Pág. 1.
  
- ✓ DÍAS Enrique. Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber. 2015.
  
- ✓ DONAL, Johnston. (2004). White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina. OCDE.
  
- ✓ FLORES Julio, ROZAS Alan. El gobierno corporativo: un enfoque moderno, 2008. pág. 12.
  
- ✓ GARCÍA, Enrique. Presidente de CAF. LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO, Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial. Pág. 2.
  
- ✓ FERNÁNDEZ, Juan José. (2005). Lineamientos Para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Corporación andina de fomento. Pág. 1.

- ✓ HERNÁNDEZ CELIS, Domingo. (2007). Tesis: Los principio del buen gobierno corporativo aplicados a las Universidades Nacionales.
  
- ✓ Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Registro Oficial N° 444, martes 10 de mayo 2011. Ecuador. Arts. 24, 25, 26, 27, 28, 38, 40.
  
- ✓ LOZADA, Emilio. Cooperativas de Producción. Tipos de Cooperativas. 2010.
  
- ✓ MORENO, Abram. Fundamentos de Control Interno. Novena edición. Pág. 235.
  
- ✓ ONETO LA FAYE, Andrés. (2011). Gobierno Corporativo y su importancia en las Microfinanzas. Pág. 1.
  
- ✓ ORTIZ HERBENER, Andrés. (2012). Análisis del Buen Gobierno Corporativo: Su necesaria implementación en el Derecho Societario Ecuatoriano. Abogados Ecuador. Recuperado de [http://www.abogadosecuador.com/espanol/articulos abogados/16.html](http://www.abogadosecuador.com/espanol/articulos%20abogados/16.html)

- ✓ PLAUL RICARDO, Cooperativismo y Economía Social, Qué es una Cooperativa, Definición y valores, 2010. Pág. 1.
  
- ✓ REGLAMENTO A LA LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA. Art. 54.
  
- ✓ SERNA, Humberto. SUÁREZ Edgar. RESTREPO Mónica. Federación Latinoamericana de Bancos. Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el sector Financiero Latinoamericano. Pág. 22.

## k) Anexos

### Anexo 1: Proyecto



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y  
ADMINISTRATIVA**

***NIVEL DE POSTGRADO***

**MAESTRIA EN GERENCIA CONTABLE Y FINANCIERA**

**“FORTALECIMIENTO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO  
Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE LOJA, A TRAVÉS DE UN  
MODELO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO  
CORPORATIVO CON UN ANALISIS PRÁCTICO EN LA COAC  
PADRE JULIÁN LORENTE”**

*Proyecto de tesis previo a obtener el  
Grado de Magister en Gerencia  
Contable Financiera*

ASPIRANTES: Ing. Maira Isabel Rosalez Sarango

Dra. Katerine Montalván Bravo

LOJA — ECUADOR

2009

## **1. TÍTULO**

**FORTALECIMIENTO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE LOJA, A TRAVÉS DE UN MODELO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO.**

## **2. PROBLEMA**

Las reformas orientadas al mercado en un gran número de países y los grandes procesos de privatización han mostrado la relevancia del sector privado en el desarrollo económico, por lo que importantes organismos multilaterales han realizado esfuerzos para elevar el nivel de los estándares de Gobierno Corporativo.

El tema de gobierno corporativo se origina con la idea de la empresa moderna. Se identifica inicialmente con la delegación del poder sobre la toma de decisiones hacia administradores distintos a los dueños.

El Gobierno Corporativo ha evolucionado de un concepto financiero, relativo al retorno sobre la inversión, esperado y exigido por los inversionistas, a uno que incluye aspectos relativos al diseño de la organización misma, tiene que ver

con los medios internos por los cuales las corporaciones son operadas y controladas.

La historia económica está plagada de crisis financieras, las cuales han arrastrado a crisis económicas generalizadas en los países donde se han presentado. El costo económico y social de estas crisis es tan grande que se debe buscar bajo todos los medios que éstas nunca se presenten, por esta razón, surge la necesidad de desarrollar un agresivo programa de buen gobierno corporativo que complemente a la regulación prudencial.

Las prácticas de Buen Gobierno han sido una preocupación constante dentro del desarrollo de distintos sectores de la economía, tanto abiertos a mercados de capitales como cerrados a inversiones de terceros. Específicamente, los requerimientos hoy son más profundos, pues el público y el mercado al cual se dirigen las corporaciones son más complejos y competitivos, debido a la globalización, a la innovación tecnológica y a los riesgos que la gestión empresarial implica.

La necesidad de una práctica común de buen gobierno corporativo, viene cobrando más vigencia y urgencia por la globalización, mercados desarrollados y los graves escándalos financieros de Enron, WordCom y otros que ratifican la importancia de adoptar costumbres y prácticas que ofrezca la

máxima garantía de confiabilidad, exactitud y transparencia en la gestión de las empresas y en la información financiera que estas presentan.

En Ecuador se ha comenzado a hablar ya de gobierno corporativo, ha dejado de ser una lejana referencia de empresas extranjeras o una novedad académica, ahora es una tendencia que se abre paso por el territorio nacional.

El sector financiero en el Ecuador no ha sido ajeno a las diversas crisis ocurridas a nivel mundial, las mismas que han ocasionado pérdida de credibilidad, lo cual supone que las mismas entidades financieras busquen conocer el estado de sus prácticas de Buen Gobierno, mejorarlas y difundirlas, en aras de dicho propósito.

En la actualidad las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Loja, tienen graves problemas por la falta de aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, lo cual ha originado la desconfianza de los socios en la gestión administrativa de las Cooperativas.

Los problemas de Gobierno Corporativo ahuyentan a los inversionistas ya que éstos consideran que las prácticas adoptadas no velan por los intereses de los grupos relacionados presentándose problemas como son:

- Conflictos de Interés, uno de las ilusiones más comunes es suponer que los miembros de los directorios, actúan en beneficio de sus representantes o de las compañías. En la práctica los miembros del directorio, al igual que los administradores, pueden actuar por su propio interés. Por esta razón dichas situaciones deben manifestarse y gestionarse.<sup>22</sup>

Los conflictos de interés deben establecerse con toda claridad en aras de asegurar la transparencia de la gestión organizacional, debiendo estar consignado en el Código de Ética de la entidad.

- Falta de claridad en sus objetivos y mandato, lo cual dificulta la consecución de su objetivo central que es la prosperidad de la organización, a través de la generación de valor y compromiso de la empresa.
- Responsabilidades del Directorio poco claras, el problema radica en que las decisiones que se toman a nivel de directorio, afecta las relaciones entre los administradores, accionistas y grupos de interés

---

<sup>22</sup><http://www.caf.com/attach/14/default/Juntasdirectivasybuenaspr%C3%A1cticasdegobiernocorporativo.pdf>.

social; por ello es necesario establecer normas que reglamenten el actuar de los accionistas controladores, en especial de imponerles deberes de fidelidad respecto a los demás titulares de acciones.

Las prácticas de buen gobierno constituyen una cultura organizacional de transparencia, para lo cual es indispensable que se cumplan y por ello tangible para los grupos de interés internos y externos quienes valoran e identifican los comportamientos corporativos de la organización. Así se convierte la transparencia de la entidad en una ventaja competitiva que no puede copiarse, se hace perdurable y por ello rentable. Lo contrario hace inexistente la cultura organizacional porque las prácticas corporativas no son consistentes ni con la actuación de las entidades financieras, ni con su plan estratégico, perdiendo así la transparencia base de la confianza.

De esta manera el buen gobierno corporativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito debe pensarse no como obligación sino como una inversión que contribuye a la generación de valor de las instituciones, a su crecimiento, a su mejor funcionamiento, a un adecuado manejo de riesgos y a una gestión administrativa eficaz. Todo ello permite restablecer la confianza de los inversionistas, lo cual redundará en beneficio de la estabilidad económica y de crecimiento.

Con los antecedentes mencionados y las exigencias actuales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se puede plantear el siguiente problema: adoptar un modelo de prácticas de un buen gobierno corporativo, debido a su reconocimiento como un valioso medio para alcanzar mercados más confiables y eficientes.

**“LA FALTA DE APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS EN LA CIUDAD DE LOJA, HA OCASIONADO LA PÉRDIDA DE CREDIBILIDAD EN LA GESTIÓN”**

### **3. JUSTIFICACIÓN**

#### **3.1. ACADÉMICA**

La Universidad Nacional de Loja, el Área Jurídica, Social y Administrativa en el Nivel de Postgrado, tiene como objetivo fundamental la formación de profesionales idóneos eficaces y responsables que resuelvan los problemas que afectan a las diferentes organizaciones.

La investigación que se propone trata de vincular la teoría con la práctica, en base a los conocimientos adquiridos durante el periodo académico de estudio; aplicando conceptos, teorías y definiciones del buen gobierno, estableciendo un marco teórico que explique las teorías básicas y luego se pueda relacionar con los aspectos prácticos para la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo.

### **3.2. SOCIAL**

Mientras las organizaciones estén lideradas, dirigidas y controladas por personas permisivas ante la falta de valores sociales pero fortalecidas por el conocimiento de la información, el tráfico de influencias y el afán de enriquecimiento personal, desde los diferentes ámbitos de estudio, la misión es aportar con iniciativas de mejoramiento.

La contribución social se fundamenta en que mediante una propuesta de aplicación de las buenas prácticas corporativas a través de la adopción auto-regulada de pautas que tienen por finalidad que las empresas sean sólidas, sostenibles, competitivas, transparentes y merecedoras de buena fe, el público en general que necesita operar con instituciones financieras podrá tener confianza de invertir esperando un beneficio de acuerdo a sus expectativas con un servicio de calidad.

### **3.3. INSTITUCIONAL**

Las prácticas de Buen Gobierno han sido una preocupación constante dentro del desarrollo de distintos sectores de la economía, por ello surge la necesidad de desarrollar un agresivo programa de buen gobierno corporativo que complemente a la regulación prudencial.

Con este trabajo se pretende, aportar a las Cooperativas de Ahorro y Crédito con una herramienta para la aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo permitiendo de esta manera gestionar eficiente y eficazmente los recursos institucionales en el marco de una adecuada dirección, reconocimiento de los derechos, definición de las responsabilidades, fluidez de la información y el establecimiento de las relaciones con los stakeholders o grupos de interés.

## **4. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un modelo para la aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo, para las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✚ Identificar las prácticas actuales de gobierno corporativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- ✚ Determinar la incidencia de las prácticas de gobierno corporativo en la efectividad y buena imagen de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- ✚ Diseñar un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo para su aplicación en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

## **HIPÓTESIS**

“La aplicación de un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo, contribuirá a la recuperación de confianza del público en las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros en la ciudad de Loja”

## **5. MARCO TEÓRICO**

### **5.1. GOBIERNO CORPORATIVO**

#### **5.1.1 ANTECEDENTES**

La dinámica del desarrollo empresarial, la necesidad de identificar oportunamente potenciales riesgos para controlarlos adecuadamente y asegurar un eficiente uso de los recursos y un proceso transparente de toma de decisiones, demanda actualmente la adopción por parte de las empresas de principios y normas para asegurar un buen gobierno corporativo.<sup>23</sup>

Un buen gobierno corporativo se traduce básicamente en el establecimiento de un marco ético en el seno de cada empresa.

Un buen gobierno corporativo no debe considerarse como el tema de moda sino como la solución a la crisis de confianza que se percibe alrededor de las empresas del sector público y privado, las cuales reflejan los resultados de

---

<sup>23</sup> <http://www.fabara.com.ec/esp/index>

sus operaciones y gestión en estados financieros e informes bastante cuestionados.

Toda empresa moderna que desea competir o comparar sus actividades con los mejores estándares y prácticas internacionales, debe propender a fortalecer su administración y el control de sus operaciones a través de un gobierno corporativo dinámico y eficiente

### **5.1.2. QUÉ SE ENTIENDE POR GOBIERNO CORPORATIVO?**

Gobierno corporativo es el sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas para contribuir a la efectividad y rendimiento, de la organización. Su fin último es contribuir a la maximización del valor de las compañías, en un horizonte de largo plazo.

También se define al gobierno corporativo como el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores

y todos aquellos que invierten recursos, en la empresa principalmente accionistas y acreedores.<sup>24</sup>

Un buen gobierno no se asegura con la simple apariencia externa de formalidades y procedimientos, sino que precisa la voluntad de asumir la filosofía y los principios que inspiran sus reglas.

### **5.1.3. IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

Cuando una empresa denota un alto estándar de gobierno corporativo, es percibida como una empresa más confiable y como tal accede a mejores condiciones en los mercados en los que se desenvuelve.

Uno de los beneficios más probables en esta lógica es que más accionistas estén dispuestos a invertir, en la empresa. Una empresa en esa condición podrá financiarse ventajosamente no sólo para mantener sus operaciones regulares, sino que además podrá expandir sus operaciones iniciando nuevos proyectos o alianzas estratégicas, así mismo este tipo de empresas resultan

---

<sup>24</sup> Documento *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*  
[www.caf.com/publicaciones](http://www.caf.com/publicaciones)

muy atractivas para profesionales calificados que se incorporen al directorio o a la gerencia de la misma.

De igual manera una mejor conducción del gobierno corporativo, por si mismo implica que la empresa es más sólida y competitiva.

## **5.2. EN QUÉ CONSISTE EL GOBIERNO CORPORATIVO?**

Existen importantes beneficios cuando se alcanza un buen Gobierno Corporativo. Sí el Gobierno Corporativo muestra la forma como una empresa es dirigida y controlada, esto es las “reglas de juego” que los participantes siguen cuando desarrollan sus actividades o transacciones para con la empresa. Entonces mejor será ese Gobierno Corporativo, cuanto más satisfactorias para todos los participantes resulten tales reglas. Para ello se observan ciertos principios básicos:

- ✓ Eficiencia: procurando generar el máximo valor con los mínimos recursos posibles.
- ✓ Equidad: tratando por igual a los que pertenecen a un mismo grupo.
- ✓ Respeto de los derechos: haciendo prevalecer los derechos (especialmente los de propiedad) que asisten a los participantes.

- ✓ Cumplimiento responsable: atendiendo sus obligaciones y demás compromisos adquiridos.
- ✓ Transparencia: proveyendo a los participantes toda la información que le sea relevante.

### **5.3. ROL DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

La reputación y gestión socialmente responsable de una empresa no comienza en la gerencia general, comienza con su gobierno corporativo.<sup>25</sup>

Entre los roles que cumple el gobierno corporativo se tiene:

- ✓ Los gobiernos corporativos son responsables de establecer los lineamientos estratégicos que guiarán la gestión de las empresas.
- ✓ Son responsables de los resultados de las empresas.
- ✓ Deben velar por un incuestionable comportamiento ético de quienes están vinculados con las empresas.
- ✓ Fiscalizar el correcto desempeño económico, social y ambiental de la empresa.

---

<sup>25</sup> [http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=noticia\\_detalle&id\\_noticia=351](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=noticia_detalle&id_noticia=351)

- ✓ Los directorios modernos tienen entre sus integrantes a directores independientes.

## **5.4. PRINCIPIOS PARA UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

Los principios intentan ayudar a las organizaciones bancarias a mejorar sus marcos de gobierno corporativo y a los supervisores al juzgar la calidad de los mismos. La puesta en práctica de los principios deberá ser proporcional al tamaño, complejidad, estructura, importancia económica y perfil de riesgo de las instituciones. Los principios que se enuncian a continuación se consideran esenciales para conseguir un gobierno corporativo eficaz.<sup>26</sup>

### **Principio 1**

Los miembros del consejo deberán ser aptos para sus cargos, comprender claramente sus funciones en el gobierno corporativo y ser capaces de aplicar su buen juicio en asuntos que atañen al banco.

---

<sup>26</sup> Comité de Supervisión Bancaria de Basilea La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias <http://www.bis.org/publ/bcbs122es.pdf>

## **Principio 2**

El consejo de administración deberá aprobar y vigilar los objetivos estratégicos y valores corporativos del banco que se comunican a toda la organización bancaria.

## **Principio 3**

El consejo de administración deberá establecer y hacer cumplir líneas claras de responsabilidad y responsabilización en toda la organización.

## **Principio 4**

El consejo deberá asegurar que la alta gerencia realiza un seguimiento adecuado acorde a la política de éste

## **Principio 5**

El consejo y la alta dirección deberán hacer uso del trabajo realizado por las funciones de auditoría interna y externa y de control interno.

## **Principio 6**

El consejo deberá garantizar que las políticas y prácticas retributivas del banco son congruentes con su cultura empresarial, sus objetivos y su estrategia a largo plazo y con su entorno de control.

### **Principio 7**

El banco deberá estar dirigido con transparencia.

### **Principio 8**

El consejo y la alta dirección deberán comprender la estructura operativa del banco y saber si éste opera en jurisdicciones o mediante estructuras que obstaculizan la transparencia ( principio de “conozca su estructura”

## **5.5. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR FINANCIERO**

El gobierno corporativo se constituye en un punto de partida fundamental para la consecución y mantenimiento de la confianza del público en el sector financiero, elemento básico para el funcionamiento de la economía nacional y global, en la medida en que su incorrecto funcionamiento acarrearía pérdidas macroeconómicas con impactos negativos suficientemente graves para las comunidades, entre otros efectos adversos.

Los costos originados por un pobre gobierno corporativo en el sistema financiero son mucho más elevados y de mayor alcance que aquellos

originados en las corporaciones individuales, debido a que los intermediarios financieros son los depositarios de la riqueza de los individuos, por que los problemas en el sistema financiero llevan a pérdidas sistémicas y sociales de gran magnitud. De ahí que el gobierno corporativo del sistema financiero merece una cuidadosa y quizá permanente atención.<sup>27</sup>

El Gobierno Corporativo en este sector tiene unos elementos únicos, como por ejemplo:

- ✓ Compaginar los intereses de los stakeholders (marcado problema de agencia), pues mientras los accionistas pueden inclinarse porque se tomen más riesgos para obtener mayores dividendos, los depositantes y el gobierno propenden por una menor exposición al riesgo, en búsqueda de la estabilidad del sistema y de la protección de su ahorro.
  
- ✓ Se considera el hecho de que el cliente es además proveedor de los recursos del banco (esta es una característica que no se presenta en otro tipo de entidades), asumiendo un riesgo potencial, por lo que se deben tener previsiones o normas que lo protejan.

---

<sup>27</sup> <http://www.elsalvador.com/noticias/2003/05/06/editorial/edito5.htm>

- ✓ Existen problemas de información entre los grupos de interés y los administradores denotan más en este tipo de entidades, dificultando el funcionamiento del sistema de pesos y contrapesos entre los diferentes órganos.
  
- ✓ El papel del sector financiero es fundamental porque canaliza los recursos entre quienes tienen capacidad de ahorro y quienes necesitan financiación.

### **5.5.1. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

Según la Ley de Instituciones del Sistema Financiero, las Cooperativas de Ahorro y Crédito son las que realizan intermediación financiera con el público captando recursos en las cuentas de pasivo mediante cualquier instrumento jurídico, sea de sus socios o de terceros o de ambos, o reciban aportaciones en las cuentas patrimoniales con la finalidad de conceder créditos y brindar servicios financieros permitidos por la Ley.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Ley de Instituciones de Sistema Financiero, Legislación Conexa, Concordancias. Tomo I, actualizado a enero 2009.

El subsistema cooperativo de ahorro y crédito es el segundo en importancia en el sistema financiero privado Ecuatoriano. Representan un mecanismo importante para que la población de ingresos bajos puedan acceder a servicios financieros y aportar con ello al desarrollo del país.

#### **5.5.1.1. DEL GOBIERNO Y LA ADMINISTRACIÓN**

La asamblea general es la máxima autoridad de la cooperativa y sus resoluciones son obligatorias para todos sus órganos internos y socios, en tanto sean concordantes con la Ley.

El consejo de administración es el órgano directivo y administrativo de la cooperativa y estará integrado por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes. Durarán tres años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez para el período siguiente. Luego de transcurrido un período, podrán ser elegidos nuevamente

El Presidente es quien convoca y preside las Asambleas Generales y las reuniones del Consejo de Administración, además de ésta responsabilidad, son atribuciones y deberes del presidente:

- a) Convocar a pedido del organismo electoral o de la Superintendencia en el caso previsto en el reglamento, a elecciones de representantes de la cooperativa;
- b) Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa;
- c) Conocer las comunicaciones que la Superintendencia remita e informar de inmediato del contenido de las mismas al consejo de administración, y cuando estime, a la asamblea general; y,
- d) Las demás establecidas en la Ley, este reglamento, las resoluciones de la Junta Bancaria, el estatuto social y la normativa interna.

El vicepresidente del consejo de administración reemplazará al presidente en todos los casos de ausencia. A falta de vicepresidente, lo reemplazará el vocal del consejo que le siga en orden de designación.

El Comité de Auditoría se integrará y cumplirá las funciones y deberes de conformidad a las normas de carácter general dictadas para el efecto por la Junta Bancaria.

Cada cooperativa tendrá un comité de crédito integrado por tres miembros, dos de los cuales serán designados por el consejo de administración de entre los funcionarios de la entidad, y por el gerente general de la cooperativa quien lo presidirá. La función de comité será resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinados por el consejo de administración en el reglamento de crédito.

El gerente general, sea o no socio de la cooperativa, es el representante legal de la misma y será nombrado sin sujeción a plazo. En caso de ausencia temporal o definitiva lo subrogará quien designe el consejo de administración de conformidad con el estatuto social; si la ausencia es definitiva, la subrogación durará hasta que sea legalmente reemplazado. Quien subroge al gerente general deberá cumplir los mismos requisitos exigidos para el titular y contar con la calificación de la Superintendencia.

#### **5.5.1.2. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS.**

El sistema cooperativo de ahorro y crédito controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros constituye el segundo subsistema del sistema financiero,

cuenta con más de dos millones de socios a nivel nacional, sus activos en conjunto ascienden aproximadamente a mil seiscientos cincuenta millones de dólares.

Actualmente 37 cooperativas están bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros y son consideradas como intermediarias financieras, mientras que un número no determinado de este tipo de entidades están registradas en el Ministerio de Bienestar Social y bajo su vigilancia.

De las 37 cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos, 3 de ellas tienen su oficina principal en la ciudad de Loja, estas cooperativas son:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban Godoy Ortega
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente
- Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Loja.

### **5.5.1.3. EI GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

Como el tema de gobierno corporativo continúa convirtiéndose en un asunto importante que afecta hoy en día las condiciones del mercado, se han

desarrollado varias teorías con el objetivo de crear principios de gobernabilidad eficientes y efectivos.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son fundamentalmente diferentes de otras instituciones financieras. Las instituciones con fines de lucro tienen un objetivo primordial: maximizar la ganancia de sus propietarios. Como resultado de este manejo para incrementar utilidades, los principios de gobierno corporativo tradicional sirven para asegurar que se logre beneficios/utilidades para los accionistas y no para los clientes actuales de los servicios financieros.

De manera similar a las a corporaciones con fines de lucro, las cooperativas de ahorro y crédito buscan generar beneficios para sus miembros o asociados. Sin embargo a diferencia de la banca comercial privada y otras instituciones con fines de lucro, los miembros son a la vez propietarios de la cooperativa de ahorro y crédito y usuarios de los servicios de esta.

Por lo mencionado y considerando que el cometido de las Cooperativas de Ahorro y Crédito es el servicio al socio, el buen gobierno debe constituirse en esta dirección, haciéndose necesario crear un modelo de gobierno que de manera más apropiada responda a la estructura y misión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

## 6. METODOLOGIA

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se observarán los diferentes métodos y técnicas de investigación, que permitirán cumplir con los objetivos propuestos.

Los métodos tienen como referencia el método científico, debido a la necesidad de tomar como base modelos de buen gobierno debidamente constituidos.

**Método Deductivo.-** Permitirá partir del conocimiento general para aplicarlo al caso específico objeto de la presente investigación, a través de la recolección y selección de información.

**Método Inductivo.-** Se lo utilizará en la recopilación de conocimientos particulares de las practicas actuales de gobierno corporativo de las cooperativas de Ahorro y Crédito, para la elaboración un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo aplicable a estas entidades.

**Método Analítico-Sintético.-** Con este método se elaborará la tabulación de encuestas y el análisis de los resultados obtenidos.

**Método Descriptivo.-** Se empleará para la descripción del problema de gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito durante en el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Para la investigación propuesta se contemplará los siguientes procedimientos y técnicas de recolección de información:

La lectura científica, para reforzar y ampliar los conocimientos, realizar el análisis de los contenidos teóricos para determinar la pertinencia de su inclusión en el presente trabajo investigativo.

**Encuestas.-** Se aplicarán encuestas a funcionarios y directivos del gobierno corporativo de las tres cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros de la ciudad de Loja, con la finalidad de conocer las prácticas de gobierno que se aplican actualmente.

**Recolección Bibliográfica.-** Se obtendrá bibliografía en la medida que avanza el trabajo investigativo.

**Muestreo.-** Para el presente proyecto se considerará la totalidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros de la ciudad de Loja:

## 7. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES PARA LA INVESTIGACION	PERIODO MENSUAL POR SEMANAS																											
	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Elaboración del proyecto	x	x	x	x																								
Presentación del proyecto					x																							
Revisión bibliográfica						x	x	x																				
Aplicación y tabulación de encuestas																												
Análisis de los resultados obtenidos																												
Identificación de las practicas actuales de gobierno corporativo																												
Elaboración del modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo																												
Elaboración del borrador de Tesis con conclusiones y recomendaciones																												
Presentación del Borrador de Tesis																												

## 8. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

### PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS

#### INGRESOS

Financiamiento propio (Las autoras)	\$ 4.382,50	
Financiamiento externo (Crédito IECE)	3.090,00	
<b>Total ingresos</b>		<b>\$ 7.472,50</b>

#### GASTOS

Maestría	\$ 6.000,00	
Intereses de crédito IECE	360,00	
Ingles	100,00	
Computación	100,00	
Movilización	100,00	
Digitación e impresión	100,00	
Fotocopias	60,00	
Derechos de grado y trámites	300,00	
Imprevistos	352,50	
<b>Total gastos</b>		<b>\$ 7.472,50</b>

## 9. BIBLIOGRAFIA

1. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias  
<http://www.bis.org/publ/bcbs122es.pdf>
2. CHIRIBOGA ROSALES, Luis Alberto. *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano*. Tercera Edición. Diciembre 2003.
3. Documento Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo  
[www.caf.com/publicaciones](http://www.caf.com/publicaciones)
4. DONAL, Johnston. White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina. En: <http://www.oecd.org/dataoecd/5/13/22368983.pdf>
5. El cumplimiento y la función de cumplimiento en los bancos. Texto traducido por la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas. Abril de 2005.  
En: <http://www.asbaweb.org/Documentos/publicaciones/05-PUB-ESP-Cumplimiento%20-%20bcbs113.pdf>
6. Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber”  
[www.caf.com/kemmerer](http://www.caf.com/kemmerer)
7. Gobiernos Corporativos y Mercados de Capitales  
<http://oceanosazules3.bligoo.com/content/view/495265/Epoca-de-juntas-de-accionistas-tenemos-problemas-en-nuestros-gobiernos-corporativos.html#content-top>
8. [http://www.abogadosecuador.com/espanol/articulos\\_abogados/16.html](http://www.abogadosecuador.com/espanol/articulos_abogados/16.html)

9. <http://www.caf.com/attach/14/default/Juntasdirectivasybuenaspr%C3%A1cticasde gobiernocorporativo.pdf>.
10. <http://www.cnbv.gob.mx/recursos/Gobernabilidad%20Seminario%20CNVB.pdf>.
11. <http://www.elsalvador.com/noticias/2003/05/06/editorial/edito5.htm>
12. <http://www.eluniverso.com/2006/09/01/0001/9/F97BD012BC284B6885350E476FB7C1C0.aspx>
13. <http://www.fabara.com.ec/esp/index>
14. [http://WWW.gc.caf.com/upload/pdfs/Boletin\\_22.pdf](http://WWW.gc.caf.com/upload/pdfs/Boletin_22.pdf)
15. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cooperativas-crecen-en-el-pais-273311-273311.html>
16. [http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=noticia\\_detalle&id\\_noticia=351](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=noticia_detalle&id_noticia=351)
17. <http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/>
18. [http://www.woccu.org/functions/view\\_document.php?id=Gobernabilidad de CAC.](http://www.woccu.org/functions/view_document.php?id=Gobernabilidad_de_CAC)
19. Ley de Instituciones de Sistema Financiero, Legislación Conexa, Concordancias. Tomo I, actualizado a enero 2009. TITULAR: Corporación de Estudios y Publicaciones. METODOLOGÍA: Corporación de Estudios y Publicaciones Depósito IND del 2 de marzo de 1999.
20. Nuevo programa regional: promoviendo el gobierno corporativo en Colombia, Ecuador y Venezuela. Boletín 65. En: [www.gobiernocorporativo.com](http://www.gobiernocorporativo.com)
21. OLCESE SANTOJA, Aldo. *Teoría y práctica del buen Gobierno Corporativo*. 2005.

**Anexo 2: (Modelo de Encuestas) Encuesta dirigida a Gerentes y Directivos**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
NIVEL DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA CONTABLE FINANCIERA**

El objetivo de la presente encuesta es obtener información para identificar las Prácticas de Gobierno Corporativo, aplicadas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en la Ciudad de Loja y en base a ello diseñar un Modelo de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo. Su colaboración nos permitirá obtener el título de cuarto nivel.

1. ¿La Cooperativa cuenta con un marco formalmente establecido e implementado de principios, normas y procesos para la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

2. ¿La Cooperativa dispone de la planeación, organización y dirección que facilite la aplicación de prácticas de gobierno corporativo?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

¿Por qué?.....  
.....

3. ¿En la Cooperativa se aplica el buen gobierno corporativo, para gestionar los recursos institucionales?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

4. ¿Considera que el Gobierno Corporativo es el punto de partida para la consecución y mantenimiento de la confianza del público?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

¿Por qué?.....

5. ¿En qué medida inciden las prácticas de gobierno corporativo en la efectividad y buena imagen de las Cooperativas de Ahorro y Crédito?

- Alta ( )
- Baja ( )
- No incide ( )

¿Por qué?.....  
.....

6. ¿Cuáles considera usted serían las causas que dificultan la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo?

- Falta de un marco de principios, normas y procesos ( )
- Conflictos de Interés ( )
- Falta de claridad en los objetivos del gobierno corporativo ( )
- Responsabilidades del Directorio poco claras ( )

7. ¿Qué aspectos regulan las prácticas de buen gobierno aplicadas actualmente en la Cooperativa?

- Competencias ( )
- Conflictos de interés ( )
- Responsabilidad frente a los diferentes grupos de interés ( )
- Transparencia y fluidez de la información ( )

8. ¿Cuál es la manera formal de conseguir que la dirección de la Cooperativa se base en prácticas de buen gobierno corporativo?

- Implementación de un modelo de buenas prácticas de gobierno ( )
- Mediante la toma de decisión de la Asamblea ( )

¿Por qué?.....  
.....

9. ¿Identifique cuál de las siguientes prácticas de gobierno corporativo se aplican actualmente en la cooperativa de ahorro y crédito que Ud. Acertadamente dirige?

- Análisis a los estados financieros de la cooperativa de ahorro y crédito
- Aplicación de un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo
- No aplican buenas prácticas de gobierno corporativo.

10. Considera Ud. Que la aplicación de un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo, contribuirá a la recuperación de confianza del público en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja.

Si

No

Gracias por su colaboración

**Anexo 3: Encuesta dirigida a Áreas de Control de las Cooperativas de Ahorro y crédito.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
NIVEL DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA CONTABLE FINANCIERA**

El objetivo de la presente encuesta es obtener información para identificar las Prácticas de Gobierno Corporativo, aplicadas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en la Ciudad de Loja y en base a ello diseñar un Modelo de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo. Su colaboración nos permitirá obtener el título de cuarto nivel.

1. ¿La Cooperativa dispone de la planeación, organización y dirección basada en la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo?

Si ( )  
No ( )  
Parcialmente ( )  
No responde ( )

2. ¿En la Cooperativa se aplica el buen gobierno corporativo, para gestionar los recursos institucionales?

Si ( )  
No ( )  
Parcialmente ( )  
No responde ( )

3. ¿Las disposiciones que resuelve el Gobierno Corporativo influyen de manera positiva al desenvolvimiento de su Gestión dentro de la institución?

Si ( )  
No ( )  
Parcialmente ( )  
No responde ( )

4. ¿Qué aspectos regulan las prácticas de buen gobierno aplicadas actualmente en la Cooperativa?

- Competencias ( )
- Conflictos de interés ( )
- Responsabilidad frente a los diferentes actores ( )
- Transparencia y fluidez de la información ( )
- Ninguno de los anteriores. ( )

5. ¿Qué aspecto del buen gobierno corporativo, sería relevante tener en cuenta para concretar la forma de dirección y gestión institucional

- Los principios del buen gobierno corporativo ( )
- La experiencia en otras instituciones ( )
- No responde ( )

6. ¿Considera que el Gobierno Corporativo es el punto de partida para la consecución y mantenimiento de la confianza del público?

- Si ( )
- No ( )
- Parcialmente ( )
- No responde ( )

7. ¿Considera que las prácticas de gobierno corporativo influyen en la transparencia de la información financiera?

- Si ( )
- No ( )
- Parcialmente ( )
- No responde ( )

8. ¿Considera que es importante la implementación de un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo?

- Si ( )
- No ( )
- Parcialmente ( )
- No responde ( )

Gracias por su colaboración.

**Anexo 4: Balance general de la cooperativa de ahorro y crédito “Padre Julián Lorente” a Diciembre 2012.**

<b>ENTIDAD:</b>	3304	
<b>NOMBRE:</b>	COOP PADRE JULIAN LORENTE	
<b>FECHA DEL BALANCE:</b>	31-DEC-12	
<b>Código</b>	<b>Nombre de la Cuenta</b>	<b>Saldo</b>
1	ACTIVO	30,752,103.85
11	FONDOS DISPONIBLES	3,481,612.85
1101	Caja	560,382.16
110105	Efectivo	559,382.16
110110	Caja chica	1,000.00
1103	Bancos y otras instituciones financieras	2,917,562.40
110305	Banco Central del Ecuador	1,642,665.87
110310	Bancos e instituciones financieras locales	1,274,896.53
1104	Efectos de cobro inmediato	3,668.29
13	INVERSIONES	1,942,621.74
1303	Disponibles para la venta de entidades del sector privado	1,794,177.50
130305	De 1 a 30 días	167,636.25
130310	De 31 a 90 días	1,413,321.59
130315	De 91 a 180 días	213,219.66
1307	De disponibilidad restringida	173,578.51
130720	Entregados en garantía	173,578.51
1399	(Provisión para inversiones)	-25,134.27
139910	(Provisión general para inversiones)	-25,134.27
14	CARTERA DE CREDITOS	23,408,181.02
1401	Cartera de créditos comercial por vencer	1,085,367.52
140105	De 1 a 30 días	27,562.12
140110	De 31 a 90 días	49,052.54
140115	De 91 a 180 días	68,831.02
140120	De 181 a 360 días	143,958.82
140125	De más de 360 días	795,963.02
1402	Cartera de créditos de consumo por vencer	13,506,548.48
140205	De 1 a 30 días	471,799.67
140210	De 31 a 90 días	868,615.02
140215	De 91 a 180 días	1,241,520.84
140220	De 181 a 360 días	2,434,005.53
140225	De más de 360 días	8,490,607.42

1403	Cartera de créditos de vivienda por vencer	3,780,504.71
140305	De 1 a 30 días	57,571.91
140310	De 31 a 90 días	103,599.72
140315	De 91 a 180 días	155,415.71
140320	De 181 a 360 días	305,975.40
140325	De más de 360 días	3,157,941.97
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	5,506,647.78
140405	De 1 a 30 días	211,432.91
140410	De 31 a 90 días	395,822.48
140415	De 91 a 180 días	560,694.56
140420	De 181 a 360 días	1,079,727.82
140425	De más de 360 días	3,258,970.01
1425	Cartera de créditos comercial que no devenga intereses	115,089.53
142505	De 1 a 30 días	8,333.77
142510	De 31 a 90 días	8,515.53
142515	De 91 a 180 días	12,796.85
142520	De 181 a 360 días	24,815.26
142525	De más de 360 días	60,628.12
1426	Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses	758,238.39
142605	De 1 a 30 días	55,728.40
142610	De 31 a 90 días	78,679.28
142615	De 91 a 180 días	107,195.34
142620	De 181 a 360 días	181,182.75
142625	De más de 360 días	335,452.62
1427	Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses	121,356.89
142705	De 1 a 30 días	5,744.79
142710	De 31 a 90 días	3,537.36
142715	De 91 a 180 días	5,193.25
142720	De 181 a 360 días	11,366.54
142725	De más de 360 días	95,514.95
1428	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses	529,055.39
142805	De 1 a 30 días	37,833.54
142810	De 31 a 90 días	50,579.10
142815	De 91 a 180 días	69,578.44
142820	De 181 a 360 días	128,427.30
142825	De más de 360 días	242,637.01
1442	Cartera de créditos de consumo reestructurada que no devenga intereses	4,129.21

144205	De 1 a 30 días	801.44
144210	De 31 a 90 días	1,639.12
144215	De 91 a 180 días	1,688.65
1449	Cartera de créditos comercial vencida	47,553.06
144910	De 31 a 90 días	6,685.06
144915	De 91 a 180 días	7,747.79
144920	De 181 a 360 días	14,869.80
144925	De más de 360 días	18,250.41
1450	Cartera de créditos de consumo vencida	297,808.47
145005	De 1 a 30 días	23,098.91
145010	De 31 a 90 días	48,410.33
145015	De 91 a 180 días	41,959.53
145020	De 181 a 270 días	24,864.79
145025	De más de 270 días	159,474.91
1451	Cartera de créditos de vivienda vencida	17,718.62
145110	De 31 a 90 días	2,004.20
145115	De 91 a 270 días	3,645.12
145120	De 271 a 360 días	1,536.87
145125	De 361 a 720 días	5,672.77
145130	De más de 720 días	4,859.66
1452	Cartera de créditos para la microempresa vencida	186,375.36
145205	De 1 a 30 días	14,152.15
145210	De 31 a 90 días	36,327.42
145215	De 91 a 180 días	29,053.37
145220	De 181 a 360 días	35,435.11
145225	De más de 360 días	71,407.31
1466	Cartera de créditos de consumo reestructurada vencida	12,723.25
146605	De 1 a 30 días	789.59
146610	De 31 a 90 días	1,544.36
146615	De 91 a 180 días	2,231.99
146620	De 181 a 270 días	2,134.50
146625	De más de 270 días	6,022.81
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-2,560,935.64
149905	(Cartera de créditos comercial)	-139,608.18
149910	(Cartera de créditos de consumo)	-828,636.36
149915	(Cartera de créditos de vivienda)	-92,979.09
149920	(Cartera de créditos para la microempresa)	-558,813.75
149950	(Cartera de créditos reestructurada)	-16,852.46

149990	(Provisión general para cartera de créditos)	-924,045.80
16	CUENTAS POR COBRAR	277,867.64
1602	Intereses por cobrar inversiones	14,504.17
160210	Disponibles para la venta	8,352.02
160220	De disponibilidad restringida	6,152.15
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	218,495.63
160305	Cartera de créditos comercial	6,695.30
160310	Cartera de créditos de consumo	142,138.88
160315	Cartera de créditos de vivienda	33,023.51
160320	Cartera de créditos para la microempresa	36,351.51
160350	Cartera de créditos reestructurada	286.43
1614	Pagos por cuenta de clientes	19,813.30
161425	Impuestos	245.73
161430	Gastos judiciales	14,996.15
161490	Otros	4,571.42
1690	Cuentas por cobrar varias	112,725.07
169005	Anticipos al personal	4,868.42
169090	Otras	107,856.65
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	-87,670.53
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)	-87,670.53
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION	389,386.66
1706	Bienes no utilizados por la institución	389,386.66
170605	Terrenos	388,000.00
170615	Otros locales	5,942.54
170699	(Depreciación de bienes no utilizados por la institución)	-4,555.88
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	937,490.80
1801	Terrenos	263,177.40
1802	Edificios	671,700.78
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	195,180.15
1806	Equipos de computación	336,765.18
1807	Unidades de transporte	57,922.25
1890	Otros	201,236.09
1899	(Depreciación acumulada)	-788,491.05
189905	(Edificios)	-307,209.16
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-110,379.90
189920	(Equipos de computación)	-284,259.00
189925	(Unidades de transporte)	-22,308.66

189940	(Otros)	-64,334.33
19	OTROS ACTIVOS	314,943.14
1901	Inversiones en acciones y participaciones	63,460.31
190125	En otros organismos de integración cooperativa	63,460.31
1904	Gastos y pagos anticipados	145,814.45
190410	Anticipos a terceros	123,465.39
190490	Otros	22,349.06
1905	Gastos diferidos	114,139.22
190510	Gastos de instalación	146,752.92
190520	Programas de computación	341,353.50
190525	Gastos de adecuación	63,379.31
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)	-437,346.51
1906	Materiales, mercaderías e insumos	24,245.64
190610	Mercaderías de cooperativas	24,245.64
1990	Otros	3,089.95
199015	Depósitos en garantía y para importaciones	2,589.60
199025	Faltantes de caja	500.35
1999	(Provisión para otros activos irre recuperables)	-35,806.43
199990	(Provisión para otros activos)	-35,806.43
2	PASIVOS	23,891,725.23
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	21,239,146.50
2101	Depósitos a la vista	9,054,952.61
210135	Depósitos de ahorro	9,040,811.54
210140	Otros depósitos	160.00
210150	Depósitos por confirmar	13,981.07
2103	Depósitos a plazo	11,550,883.82
210305	De 1 a 30 días	3,712,931.07
210310	De 31 a 90 días	3,635,418.46
210315	De 91 a 180 días	2,619,721.54
210320	De 181 a 360 días	1,429,547.08
210325	De más de 361 días	153,265.67
2105	Depósitos restringidos	633,310.07
25	CUENTAS POR PAGAR	735,544.51
2501	Intereses por pagar	176,121.92
250105	Depósitos a la vista	10,223.98
250115	Depósitos a plazo	165,897.94
2503	Obligaciones patronales	262,389.41
250310	Beneficios Sociales	16,947.91

250315	Aportes al IESS	22,338.61
250320	Fondo de reserva IESS	351.53
250325	Participación a empleados	70,625.55
250390	Otras	152,125.81
2504	Retenciones	36,413.94
250405	Retenciones fiscales	7,671.77
250490	Otras retenciones	28,742.17
2505	Contribuciones, impuestos y multas	126,888.88
250505	Impuesto a la renta	115,666.68
250590	Otras contribuciones e impuestos	11,222.20
2506	Proveedores	40,513.39
2590	Cuentas por pagar varias	93,216.97
259015	Cheques girados no cobrados	6,640.55
259090	Otras cuentas por pagar	86,576.42
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,816,907.42
2606	Obligaciones con entidades financieras del sector público	1,816,907.42
260605	De 1 a 30 días	29,499.34
260610	De 31 a 90 días	59,519.06
260615	De 91 a 180 días	90,108.71
260620	De 181 a 360 días	171,605.60
260625	De más de 360 días	1,466,174.71
29	OTROS PASIVOS	100,126.80
2990	Otros	100,126.80
299005	Sobrantes de caja	11,652.66
299090	Varios	88,474.14
3	PATRIMONIO	6,860,378.62
31	CAPITAL SOCIAL	3,562,405.11
3103	Aportes de socios	3,562,405.11
33	RESERVAS	1,692,335.69
3301	Legales	973,111.89
3303	Especiales	719,223.80
330305	A disposición de la Junta General de Accionistas	5,612.44
330310	Para futuras capitalizaciones	582,952.54
330390	Otras	130,658.82
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	949,423.56
3402	Donaciones	949,423.56
340205	En efectivo	949,423.56
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	371,669.47

3501	Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros	371,669.47
36	RESULTADOS	284,544.79
3603	Utilidad o excedente del ejercicio	284,544.79
4	GASTOS	4,259,937.19
41	INTERESES CAUSADOS	1,111,968.62
4101	Obligaciones con el público	996,759.74
410115	Depósitos de ahorro	145,011.24
410130	Depósitos a plazo	851,748.50
4103	Obligaciones financieras	115,208.88
410330	Obligaciones con entidades financieras del sector público	115,208.88
44	PROVISIONES	725,050.43
4401	Inversiones	21,254.07
4402	Cartera de créditos	661,449.63
4403	Cuentas por cobrar	862.36
4405	Otros activos	41,484.37
45	GASTOS DE OPERACIÓN	2,161,311.46
4501	Gastos de personal	997,713.24
450105	Remuneraciones mensuales	622,710.80
450110	Beneficios sociales	136,705.89
450120	Aportes al IESS	82,915.57
450130	Pensiones y jubilaciones	26,638.23
450190	Otros	128,742.75
4502	Honorarios	146,343.74
450205	Directores	68,548.45
450210	Honorarios profesionales	77,795.29
4503	Servicios varios	527,708.07
450305	Movilización, fletes y embalajes	13,502.76
450310	Servicios de guardianía	140,761.04
450315	Publicidad y propaganda	97,547.07
450320	Servicios básicos	131,879.91
450325	Seguros	32,974.73
450330	Arrendamientos	88,534.42
450390	Otros servicios	22,508.14
4504	Impuestos, contribuciones y multas	179,544.22
450410	Impuestos Municipales	15,086.66
450415	Aportes a la Superintendencia de Bancos y Seguros	29,919.75
450420	Aportes al COSEDE por prima fija	122,961.87
450421	Aportes al COSEDE por prima ajustada	8,195.32

450430	Multas y otras sanciones	132.23
450490	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones	3,248.39
4505	Depreciaciones	107,621.71
450510	Bienes no utilizados por la institución	297.12
450515	Edificios	33,585.00
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	14,457.76
450530	Equipos de computación	30,037.24
450535	Unidades de transporte	11,584.44
450590	Otros	17,660.15
4506	Amortizaciones	45,152.04
450615	Gastos de instalación	14,900.16
450625	Programas de computación	16,332.77
450630	Gastos de adecuación	13,919.11
4507	Otros gastos	157,228.44
450705	Suministros diversos	43,329.52
450710	Donaciones	736.54
450715	Mantenimiento y reparaciones	76,227.98
450790	Otros	36,934.40
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	75,314.45
4703	INTERESES, COMISIONES Y TARIFAS DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	30,522.89
4790	Otros	44,791.56
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	186,292.23
4810	Participación a empleados	70,625.55
4815	Impuesto a la renta	115,666.68
5	INGRESOS	4,544,481.98
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	4,032,036.38
5101	Depósitos	11,013.75
510110	Depósitos en bancos y otras instituciones financieras	11,013.75
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	117,515.77
510310	Disponibles para la venta	104,981.81
510320	De disponibilidad restringida	12,533.96
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	3,903,506.86
510405	Cartera de créditos comercial	118,992.32
510410	Cartera de créditos de consumo	2,146,670.24
510415	Cartera de créditos de vivienda	392,565.42
510420	Cartera de créditos para la microempresa	1,172,261.09
510430	Cartera de créditos refinanciada	73,017.79

52	COMISIONES GANADAS	7,287.13
5201	Cartera de créditos	3.00
520110	Cartera de créditos de consumo	2.00
520120	Cartera de créditos para la microempresa	1.00
5290	Otras	7,284.13
54	INGRESOS POR SERVICIOS	41,468.84
5490	Otros servicios	41,468.84
549005	Tarifados con costo máximo	4,440.25
549010	Tarifados diferenciados	37,028.59
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	15,687.89
5501	Utilidades en acciones y participaciones	1,920.79
5590	Otros	13,767.10
56	OTROS INGRESOS	448,001.74
5604	Recuperaciones de activos financieros	357,945.17
560405	De activos castigados	23,010.54
560410	Reversión de provisiones	263,446.72
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	71,487.91
5690	Otros	90,056.57
59	Pérdidas y ganancias	284,544.79
7	CUENTAS DE ORDEN	149,504,048.49
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	15,306,681.43
7101	Valores y bienes propios en poder de terceros	4,873,621.83
710110	En custodia	4,873,621.83
7102	Activos propios en poder de terceros entregados en garantía	3,860,796.70
710210	Inversiones disponibles para la venta	167,196.70
710235	Cartera de Créditos de vivienda	3,693,600.00
7103	Activos castigados	522,481.67
710310	Cartera de créditos	453,210.74
710320	Cuentas por cobrar	62,976.53
710330	Otros activos	6,294.40
7104	Líneas de crédito no utilizadas	350,000.00
710405	Del país	350,000.00
7105	Operaciones activas con empresas vinculadas	302,922.07
710510	Cartera de créditos	302,922.07
7107	Cartera de créditos y otros activos en demanda judicial	1,706,478.23
710710	Consumo	1,039,197.29
710715	Vivienda	101,190.46
710720	Para la microempresa	566,090.48

7109	Intereses, comisiones e ingresos en suspenso	514,793.91
710905	Cartera de créditos comercial	16,246.63
710910	Cartera de créditos de consumo	347,363.84
710915	Cartera de créditos de vivienda	9,615.85
710920	Cartera de créditos para la microempresa	140,438.06
710925	Cartera de crédito educativo	1,129.53
7190	Otras cuentas de orden deudoras	3,175,587.02
719005	Cobertura de seguros	3,175,587.02
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	134,197,367.06
7401	Valores y bienes recibidos de terceros	132,856,762.01
740110	Documentos en garantía	81,912,739.96
740120	Bienes inmuebles en garantía	50,646,156.77
740130	En custodia	297,865.28
7414	Provisiones constituidas	940,898.26
741410	Provisión cartera reestructurada consumo	16,852.46
741418	PROVISION GENERICA POR RIESGO ADICIONAL CARTERA DE MICROREDITO	737,383.50
741420	PROVISION GENERICA VOLUNTARIA CARTERA COMERCIAL	186,662.30
7415	Depósitos o captaciones constituidos como garantía de préstamos	399,706.79
741510	Cartera de consumo	363,654.71
741520	Cartera de microempresa	36,052.08

**FUENTE:** Balances obtenidos de la página de la Superintendencia de Bancos y Seguros

**Anexo 5: Balance general de la cooperativa de ahorro y crédito “Padre Julián Lorente” a diciembre 2013.**

<b>ENTIDAD:</b>	3304	
<b>NOMBRE:</b>	COOP PADRE JULIAN LORENTE	
<b>FECHA DEL BALANCE:</b>	31-DEC-13	
<b>Código</b>	<b>Nombre de la Cuenta</b>	<b>Saldo</b>
1	ACTIVO	34,058,729.94
11	FONDOS DISPONIBLES	3,622,321.48
1101	Caja	590,136.01
110105	Efectivo	589,136.01
110110	Caja chica	1,000.00
1103	Bancos y otras instituciones financieras	3,030,569.59
110305	Banco Central del Ecuador	1,670,910.68
110310	Bancos e instituciones financieras locales	1,359,658.91
1104	Efectos de cobro inmediato	1,615.88
13	INVERSIONES	3,988,748.69
1303	Disponibles para la venta de entidades del sector privado	3,813,145.07
130305	De 1 a 30 días	886,051.06
130310	De 31 a 90 días	2,775,747.81
130315	De 91 a 180 días	151,346.20
1307	De disponibilidad restringida	187,082.19
130720	Entregados en garantía	187,082.19
1399	(Provisión para inversiones)	-11,478.57
139910	(Provisión general para inversiones)	-11,478.57
14	CARTERA DE CREDITOS	24,389,905.38
1401	Cartera de créditos comercial por vencer	1,015,066.00
140105	De 1 a 30 días	24,436.25
140110	De 31 a 90 días	42,875.87
140115	De 91 a 180 días	57,797.37
140120	De 181 a 360 días	124,134.82
140125	De más de 360 días	765,821.69
1402	Cartera de créditos de consumo por vencer	14,422,707.64
140205	De 1 a 30 días	530,920.21
140210	De 31 a 90 días	891,967.52
140215	De 91 a 180 días	1,286,393.21
140220	De 181 a 360 días	2,524,817.85
140225	De más de 360 días	9,188,608.85

1403	Cartera de créditos de vivienda por vencer	4,192,632.68
140305	De 1 a 30 días	73,350.29
140310	De 31 a 90 días	117,625.39
140315	De 91 a 180 días	171,803.59
140320	De 181 a 360 días	348,031.69
140325	De más de 360 días	3,481,821.72
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	5,439,732.35
140405	De 1 a 30 días	210,949.32
140410	De 31 a 90 días	380,502.63
140415	De 91 a 180 días	533,090.82
140420	De 181 a 360 días	1,041,494.87
140425	De más de 360 días	3,273,694.71
1417	Cartera de créditos comercial reestructurada por vencer	36,327.65
141705	De 1 a 30 días	531.98
141710	De 31 a 90 días	561.98
141715	De 91 a 180 días	825.65
141720	De 181 a 360 días	1,728.79
141725	De más de 360 días	32,679.25
1418	Cartera de créditos de consumo reestructurada por vencer	1,573.20
141805	De 1 a 30 días	73.33
141810	De 31 a 90 días	151.31
141815	De 91 a 180 días	232.24
141820	De 181 a 360 días	492.37
141825	De más de 360 días	623.95
1420	Cartera de créditos para la microempresa reestructurada por vencer	34,497.74
142005	De 1 a 30 días	318.83
142010	De 31 a 90 días	709.29
142015	De 91 a 180 días	1,044.21
142020	De 181 a 360 días	2,045.55
142025	De más de 360 días	30,379.86
1425	Cartera de créditos comercial que no devenga intereses	50,618.18
142505	De 1 a 30 días	5,521.23
142510	De 31 a 90 días	5,643.59
142515	De 91 a 180 días	8,291.84
142520	De 181 a 360 días	14,549.75
142525	De más de 360 días	16,611.77
1426	Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses	718,165.84

142605	De 1 a 30 días	64,391.26
142610	De 31 a 90 días	86,015.00
142615	De 91 a 180 días	114,767.28
142620	De 181 a 360 días	191,801.57
142625	De más de 360 días	261,190.73
1427	Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses	56,215.42
142705	De 1 a 30 días	3,208.90
142710	De 31 a 90 días	2,198.39
142715	De 91 a 180 días	3,108.74
142720	De 181 a 360 días	7,058.82
142725	De más de 360 días	40,640.57
1428	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses	413,895.68
142805	De 1 a 30 días	43,457.24
142810	De 31 a 90 días	59,924.85
142815	De 91 a 180 días	79,939.51
142820	De 181 a 360 días	115,969.17
142825	De más de 360 días	114,604.91
1444	Cartera de créditos para la microempresa reestructurada que no devenga intereses	6,036.68
144405	De 1 a 30 días	142.01
144410	De 31 a 90 días	300.91
144415	De 91 a 180 días	459.61
144420	De 181 a 360 días	994.44
144425	De más de 360 días	4,139.71
1449	Cartera de créditos comercial vencida	49,638.44
144910	De 31 a 90 días	6,569.13
144915	De 91 a 180 días	9,560.61
144920	De 181 a 360 días	13,448.45
144925	De más de 360 días	20,060.25
1450	Cartera de créditos de consumo vencida	370,048.88
145005	De 1 a 30 días	28,529.23
145010	De 31 a 90 días	66,931.93
145015	De 91 a 180 días	63,927.58
145020	De 181 a 270 días	47,932.72
145025	De más de 270 días	162,727.42
1451	Cartera de créditos de vivienda vencida	6,913.08
145110	De 31 a 90 días	1,049.27
145115	De 91 a 270 días	5,121.49

145120	De 271 a 360 días	741.32
145130	De más de 720 días	1.00
1452	Cartera de créditos para la microempresa vencida	284,192.55
145205	De 1 a 30 días	20,351.71
145210	De 31 a 90 días	52,012.59
145215	De 91 a 180 días	58,791.99
145220	De 181 a 360 días	72,349.62
145225	De más de 360 días	80,686.64
1466	Cartera de créditos de consumo reestructurada vencida	4.00
146625	De más de 270 días	4.00
1468	Cartera de créditos para la microempresa reestructurada vencida	280.19
146805	De 1 a 30 días	142.98
146810	De 31 a 90 días	137.21
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-2,708,640.82
149905	(Cartera de créditos comercial)	-110,195.34
149910	(Cartera de créditos de consumo)	-828,768.11
149915	(Cartera de créditos de vivienda)	-84,864.45
149920	(Cartera de créditos para la microempresa)	-621,400.08
149950	(Cartera de créditos reestructurada)	-44,451.38
149980	PROVISION GÉNÉRICA POR TECNOLOGÍA CREDITICIA	-650,734.04
149987	(PROVISIONES NO REVERSADAS POR REQUERIMIENTO NORMATIVO)	-368,227.42
16	CUENTAS POR COBRAR	312,490.50
1602	Intereses por cobrar inversiones	37,062.88
160210	Disponibles para la venta	30,348.71
160220	De disponibilidad restringida	6,714.17
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	231,765.79
160305	Cartera de créditos comercial	7,266.47
160310	Cartera de créditos de consumo	150,364.07
160315	Cartera de créditos de vivienda	31,720.59
160320	Cartera de créditos para la microempresa	42,128.23
160350	Cartera de créditos reestructurada	286.43
1614	Pagos por cuenta de clientes	21,004.32
161425	Impuestos	988.11
161430	Gastos judiciales	15,444.79
161490	Otros	4,571.42
1690	Cuentas por cobrar varias	98,029.77
169005	Anticipos al personal	4,950.71

169090	Otras	93,079.06
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	-75,372.26
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)	-75,372.26
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION	410,805.76
1706	Bienes no utilizados por la institución	410,805.76
170605	Terrenos	388,000.00
170615	Otros locales	127,141.01
170699	(Depreciación de bienes no utilizados por la institución)	-104,335.25
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	1,013,654.49
1801	Terrenos	263,177.40
1802	Edificios	676,518.86
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	203,246.70
1806	Equipos de computación	386,414.59
1807	Unidades de transporte	57,922.25
1890	Otros	331,223.50
1899	(Depreciación acumulada)	-904,848.81
189905	(Edificios)	-340,794.16
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-124,402.68
189920	(Equipos de computación)	-315,726.32
189925	(Unidades de transporte)	-33,893.10
189940	(Otros)	-90,032.55
19	OTROS ACTIVOS	320,803.64
1901	Inversiones en acciones y participaciones	69,454.11
190125	En otros organismos de integración cooperativa	69,454.11
1904	Gastos y pagos anticipados	133,742.34
190410	Anticipos a terceros	99,779.16
190490	Otros	33,963.18
1905	Gastos diferidos	119,509.25
190510	Gastos de instalación	146,752.92
190520	Programas de computación	371,107.35
190525	Gastos de adecuación	95,164.83
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)	-493,515.85
1906	Materiales, mercaderías e insumos	21,926.66
190610	Mercaderías de cooperativas	21,926.66
1990	Otros	2,589.60
199015	Depósitos en garantía y para importaciones	2,589.60
1999	(Provisión para otros activos irre recuperables)	-26,418.32

199990	(Provisión para otros activos)	-26,418.32
2	PASIVOS	26,933,635.67
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	24,535,732.92
2101	Depósitos a la vista	9,118,317.98
210135	Depósitos de ahorro	9,108,954.79
210140	Otros depósitos	160.00
210150	Depósitos por confirmar	9,203.19
2103	Depósitos a plazo	14,829,057.67
210305	De 1 a 30 días	4,580,537.94
210310	De 31 a 90 días	4,583,048.51
210315	De 91 a 180 días	3,230,816.04
210320	De 181 a 360 días	2,306,160.96
210325	De más de 361 días	128,494.22
2105	Depósitos restringidos	588,357.27
25	CUENTAS POR PAGAR	759,178.54
2501	Intereses por pagar	253,988.55
250105	Depósitos a la vista	15,001.20
250115	Depósitos a plazo	238,987.35
2503	Obligaciones patronales	247,949.74
250310	Beneficios Sociales	18,271.68
250315	Aportes al IESS	25,965.73
250320	Fondo de reserva IESS	586.33
250325	Participación a empleados	27,213.54
250390	Otras	175,912.46
2504	Retenciones	33,785.32
250405	Retenciones fiscales	10,842.52
250490	Otras retenciones	22,942.80
2505	Contribuciones, impuestos y multas	79,122.25
250505	Impuesto a la renta	51,558.07
250590	Otras contribuciones e impuestos	27,564.18
2506	Proveedores	35,295.45
2590	Cuentas por pagar varias	109,037.23
259015	Cheques girados no cobrados	7,873.47
259090	Otras cuentas por pagar	101,163.76
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,529,418.72
2606	Obligaciones con entidades financieras del sector público	1,529,418.72
260605	De 1 a 30 días	27,477.82
260610	De 31 a 90 días	55,121.53

260615	De 91 a 180 días	84,395.37
260620	De 181 a 360 días	179,125.36
260625	De más de 360 días	1,183,298.64
29	OTROS PASIVOS	109,305.49
2990	Otros	109,305.49
299005	Sobrantes de caja	26,590.71
299090	Varios	82,714.78
3	PATRIMONIO	7,125,094.27
31	CAPITAL SOCIAL	3,487,365.61
3103	Aportes de socios	3,487,365.61
33	RESERVAS	1,968,090.96
3301	Legales	1,120,822.00
3303	Especiales	847,268.96
330305	A disposición de la Junta General de Accionistas	5,612.44
330310	Para futuras capitalizaciones	710,997.70
330390	Otras	130,658.82
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	1,171,580.04
3402	Donaciones	1,171,580.04
340205	En efectivo	1,171,580.04
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	395,405.65
3501	Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros	395,405.65
36	RESULTADOS	102,652.01
3603	Utilidad o excedente del ejercicio	102,652.01
4	GASTOS	4,368,038.33
41	INTERESES CAUSADOS	1,322,423.51
4101	Obligaciones con el público	1,215,610.08
410115	Depósitos de ahorro	139,663.33
410130	Depósitos a plazo	1,075,946.75
4103	Obligaciones financieras	106,813.43
410330	Obligaciones con entidades financieras del sector público	106,813.43
44	PROVISIONES	470,591.76
4401	Inversiones	16,242.56
4402	Cartera de créditos	424,359.87
4403	Cuentas por cobrar	19,523.75
4405	Otros activos	10,465.58
45	GASTOS DE OPERACION	2,368,653.71
4501	Gastos de personal	1,107,289.59
450105	Remuneraciones mensuales	690,931.78

450110	Beneficios sociales	151,916.04
450120	Aportes al IESS	87,913.82
450130	Pensiones y jubilaciones	26,608.97
450190	Otros	149,918.98
4502	Honorarios	154,085.98
450205	Directores	70,550.79
450210	Honorarios profesionales	83,535.19
4503	Servicios varios	553,367.55
450305	Movilización, fletes y embalajes	19,853.97
450310	Servicios de guardiania	162,052.63
450315	Publicidad y propaganda	86,986.66
450320	Servicios básicos	138,707.12
450325	Seguros	34,254.78
450330	Arrendamientos	89,037.08
450390	Otros servicios	22,475.31
4504	Impuestos, contribuciones y multas	185,512.32
450410	Impuestos Municipales	13,120.79
450415	Aportes a la Superintendencia de Bancos y Seguros	27,442.27
450420	Aportes al COSEDE por prima fija	135,233.11
450421	Aportes al COSEDE por prima ajustada	6,451.10
450430	Multas y otras sanciones	378.40
450490	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones	2,886.65
4505	Depreciaciones	118,614.84
450510	Bienes no utilizados por la institución	2,317.08
450515	Edificios	33,585.00
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	14,022.78
450530	Equipos de computación	31,437.32
450535	Unidades de transporte	11,584.44
450590	Otros	25,668.22
4506	Amortizaciones	55,459.10
450615	Gastos de instalación	12,048.60
450625	Programas de computación	27,305.72
450630	Gastos de adecuación	16,104.78
4507	Otros gastos	194,324.33
450705	Suministros diversos	45,116.71
450710	Donaciones	1,745.58
450715	Mantenimiento y reparaciones	118,864.60
450790	Otros	28,597.44

47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	127,597.74
4703	INTERESES, COMISIONES Y TARIFAS DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	27,658.01
4790	Otros	99,939.73
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	78,771.61
4810	Participación a empleados	27,213.54
4815	Impuesto a la renta	51,558.07
5	INGRESOS	4,470,690.34
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	4,111,478.86
5101	Depósitos	11,991.56
510110	Depósitos en bancos y otras instituciones financieras	11,991.56
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	217,583.78
510310	Disponibles para la venta	203,518.08
510320	De disponibilidad restringida	14,065.70
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	3,881,903.52
510405	Cartera de créditos comercial	125,800.55
510410	Cartera de créditos de consumo	2,099,089.02
510415	Cartera de créditos de vivienda	444,047.30
510420	Cartera de créditos para la microempresa	1,110,012.34
510430	Cartera de créditos refinanciada	102,954.31
52	COMISIONES GANADAS	11,025.72
5201	Cartera de créditos	4.00
520110	Cartera de créditos de consumo	3.00
520120	Cartera de créditos para la microempresa	1.00
5290	Otras	11,021.72
54	INGRESOS POR SERVICIOS	48,717.06
5490	Otros servicios	48,717.06
549005	Tarifados con costo máximo	8,988.18
549010	Tarifados diferenciados	39,728.88
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	23,087.69
5501	Utilidades en acciones y participaciones	1,847.74
5590	Otros	21,239.95
56	OTROS INGRESOS	276,381.01
5604	Recuperaciones de activos financieros	244,607.34
560405	De activos castigados	74,555.46
560410	Reversión de provisiones	70,763.86
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	99,288.02
5690	Otros	31,773.67

59	Pérdidas y ganancias	102,652.01
7	CUENTAS DE ORDEN	142,191,060.58
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	15,518,515.69
7101	Valores y bienes propios en poder de terceros	4,486,223.24
710110	En custodia	4,486,223.24
7102	Activos propios en poder de terceros entregados en garantía	4,093,803.91
710210	Inversiones disponibles para la venta	180,203.91
710235	Cartera de Créditos de vivienda	3,913,600.00
7103	Activos castigados	744,230.50
710310	Cartera de créditos	636,774.40
710320	Cuentas por cobrar	90,829.00
710330	Otros activos	16,627.10
7104	Líneas de crédito no utilizadas	350,000.00
710405	Del país	350,000.00
7105	Operaciones activas con empresas vinculadas	304,558.64
710510	Cartera de créditos	304,558.64
7107	Cartera de créditos y otros activos en demanda judicial	1,859,633.62
710710	Consumo	1,221,323.62
710715	Vivienda	76,478.26
710720	Para la microempresa	561,831.74
7109	Intereses, comisiones e ingresos en suspenso	662,257.76
710905	Cartera de créditos comercial	43,900.67
710910	Cartera de créditos de consumo	389,243.79
710915	Cartera de créditos de vivienda	8,921.89
710920	Cartera de créditos para la microempresa	219,061.88
710925	Cartera de crédito educativo	1,129.53
7190	Otras cuentas de orden deudoras	3,017,808.02
719005	Cobertura de seguros	3,017,808.02
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	126,672,544.89
7401	Valores y bienes recibidos de terceros	125,226,782.64
740110	Documentos en garantía	70,788,644.27
740120	Bienes inmuebles en garantía	54,150,896.30
740130	En custodia	287,242.07
7414	Provisiones constituidas	695,185.42
741410	Provisión cartera reestructurada consumo	44,451.38
741417	PROVISION GENERICA POR RIESGO ADICIONAL CARTERA DE CONSUMO	465,375.00
741418	PROVISION GENERICA POR RIESGO ADICIONAL CARTERA DE MICROCREDITO	185,359.04

7415	Depósitos o captaciones constituidos como garantía de préstamos	750,576.83
741510	Cartera de consumo	721,576.83
741520	Cartera de microempresa	29,000.00

**FUENTE:** Balances obtenidos de la página de la Superintendencia de Bancos y Seguros

## **i) ÍNDICE**

Portada	.....	i
Certificación	.....	ii
Autoría	.....	iii
Dedicatoria	.....	v
Agradecimiento	.....	vi
TÍTULO	.....	1
RESUMEN	.....	2
INTRODUCCIÓN	.....	6
REVISIÓN DE LITERATURA	.....	8
MATERIALES Y MÉTODOS	.....	50
RESULTADOS	.....	55
DISCUSIÓN	.....	145
CONCLUSIONES	.....	147
RECOMENDACIONES	.....	149
BIBLIOGRAFÍA	.....	152
ANEXOS	.....	156
INDICE	.....	214