

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### COHORTE 2014

---

**Tema:** “LOS ACTORES ESTRATÉGICOS DE LA GOBERNABILIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO LTDA. Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.”

---

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano

**Autora:** Ingeniera Ivonne Alexandra Aldás Mera

**Director:** Doctor Fausto Mauricio Tamayo Vásquez, Magister

Ambato – Ecuador

2017

**A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas.**

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Doctor, e integrado por los señores: Ingeniera Nora Isabel Santiago Chávez, Magister, Economista Luis Fabricio Lascano Pérez, Magister, Economista Ángel Enrique Chico Frías, Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “LOS ACTORES ESTRATÉGICOS DE LA GOBERNABILIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO LTDA. Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.”, elaborado y presentado por la Ingeniera Ivonne Alexandra Aldás Mera, para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



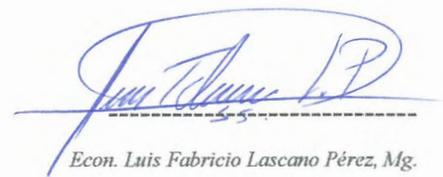
*Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.*

**Presidente y Miembro del Tribunal**



*Ing. Nora Isabel Santiago Chávez, Mg*

**Miembro del Tribunal**



*Econ. Luis Fabricio Lascano Pérez, Mg.*

**Miembro del Tribunal**



*Econ. Ángel Enrique Chico Frías, Mg.*

**Miembro del Tribunal**

## AUTORÍA DEL INFORME INVESTIGACIÓN

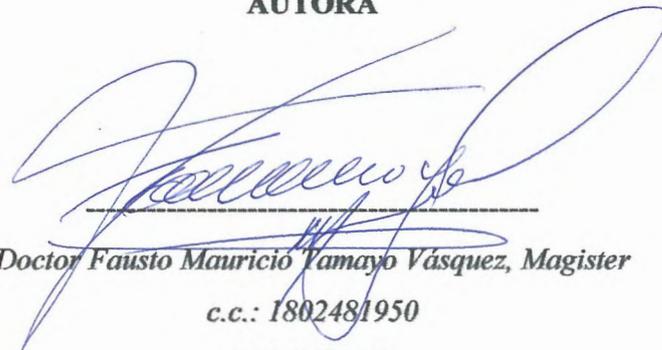
La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “LOS ACTORES ESTRATÉGICOS DE LA GOBERNABILIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO LTDA. Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.”, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Ivonne Alexandra Aldás Mera, bajo la Dirección del Doctor Fausto Mauricio Tamayo Vásquez, Magister, Director del Trabajo de Titulación, modalidad Informe Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



*Ingeniera Ivonne Alexandra Aldás Mera*

*c.c.: 1803732559*

**AUTORA**



*Doctor Fausto Mauricio Tamayo Vásquez, Magister*

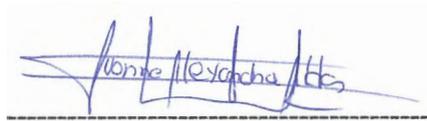
*c.c.: 1802481950*

**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ivonne Alexandra Aldás Mera', is written over a horizontal dashed line.

**Ingeniera Ivonne Alexandra Aldás Mera**  
c.c.1803732559

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación.....	ii
AUTORÍA DEL INFORME INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
DEDICATORIA.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xv
Introducción.....	1
Capítulo I.....	3
1. El Problema.....	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema:.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico.....	16
1.2.3 Prognosis.....	16
1.2.4 Formulación del Problema.....	17
1.2.5 Preguntas Directrices:.....	17
1.2.6 Delimitación:.....	18
1.3 Justificación:.....	19
1.4 Objetivos.....	20
1.4.1 Objetivo General.....	20
1.4.2 Objetivos Específicos.....	20
Capítulo II.....	21
2. Marco Teórico.....	21
2.1 Antecedentes Investigativos.....	21
2.2 Fundamentación Filosófica.....	34
2.3 Fundamentación Legal.....	36
2.4 Categorías Fundamentales.....	58
2.5 Hipótesis.....	92
2.6 Señalamiento de Variables.....	93
Capítulo III.....	94
3 Marco Metodológico.....	94
3.1 Modalidad Básica de la Investigación.....	94
3.2 Niveles de Investigación.....	94
3.3 Población y Muestra.....	95

3.4	Operacionalización de Variables.....	96
3.5	Plan de Recolección de la Información.....	100
3.6	Plan de Procesamiento de la Información.....	101
Capítulo IV.....		102
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	102
4.1	Análisis de los resultados.....	102
4.2	Interpretación de datos.....	102
4.3	Verificación de Hipótesis.....	171
Capítulo V.....		175
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	175
Capítulo VI.....		178
6.	PROPUESTA.....	178
6.1	Datos Informativos.....	178
6.2	Antecedentes de la Propuesta.....	179
6.3	Justificación.....	184
6.4	Objetivos.....	185
6.5	Análisis de la factibilidad.....	186
6.6	Fundamentación.....	187
6.7	Metodología, Modelo Operativo.....	210
6.8	Administración de la Propuesta.....	211
6.9	Previsión de la evaluación.....	212
6.10	Bibliografía.....	213
Anexos.....		217
Anexo 1. Encuesta a los Representantes, Directivos y Personal Administrativo.....		218
Anexo 2. Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda.....		226
Anexo 3. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....		227
Anexo 4. Manual de Políticas y Procedimientos para el buen Gobierno Corporativo de la cooperativa de ahorro y crédito Universidad técnica de Ambato Ltda.....		231

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población.....	95
Tabla 2 Operacionalizacion de Variable Independiente .....	96
Tabla 3 Operacionalización de Variable Dependiente.....	97
Tabla 4 Cuadro de Constructos Variable Independiente.....	98
Tabla 5 Cuadro de Constructo Variable Dependiente.....	99
Tabla 6 Plan de Recolección de la Información.....	100
Tabla 7 Plan de Procesamiento de la Información.....	101
Tabla 8 Nivel de Gobernabilidad .....	102
Tabla 9 Persona que lleva el Direccionamiento de la Cooperativa.....	104
Tabla 10 Tiempo de duración de los Directivos .....	106
Tabla 11 Resultado de si es el Gerente es un Líder .....	108
Tabla 12 Incidencia de un Jefe en al Cooperativa.....	110
Tabla 13 Estilo de Liderazgo del Presidente.....	112
Tabla 14 Influencia de un líder autoritario.....	114
Tabla 15 Función de un líder democrático.....	116
Tabla 16 Calificación de un líder participativo.....	118
Tabla 17 Ámbito de la participación de los Representates .....	120
Tabla 18 Participación de los Representantes y Directivos .....	122
Tabla 19 La Cooperativa realiza labores sociales .....	124
Tabla 20 Políticas del Gobierno Cooperativo .....	126
Tabla 21 Pparticipación entre Comunidad Universitaria y Cooperativa .....	128
Tabla 22 Participación ciudadana en la Cooperativa .....	130
Tabla 23 Manejo de la Dirección y Control de la Cooperativa.....	132
Tabla 24 Responsabilidad y obligaciones de Representantes y Directivos .....	134
Tabla 25 Medida en que cumplen los socios sus obligaciones con la Cooperativa.....	136
Tabla 26 Valores del Cooperativismo.....	138
Tabla 27 Formación profesional y experiencia necesario de Directivos .....	140
Tabla 28 Aspectos físicos para mejorar en la Cooperativa .....	142
Tabla 29 Espacio físico para atención al cliente .....	144
Tabla 30 Estado de la Tecnología que dispone la Cooperativa .....	146
Tabla 31 Estado del mobiliario que posee la Cooperativa.....	148
Tabla 32 Ambiente social de la Cooperativa .....	150

Tabla 33 Forma en la que se elige a los Representantes de la Cooperativa.....	152
Tabla 34 Aporte de los Directivos en la Institución.....	154
Tabla 35 Satisfacción de los socios con los servicios de la Cooperativa.....	156
Tabla 36 Características personales que deben tener los Representates .....	158
Tabla 37 Actitud del Personal Administrativo con los socios .....	160
Tabla 38 Aptitud de los Directivos en la toma de decisiones .....	162
Tabla 39 Motivación de la Cooperativa a los Representantes, Directivos y Empleados...	164
Tabla 40 Características para una buena satisfacción laboral .....	166
Tabla 41 Forma de reconocer al Personal Administrativo por resultados generados .....	168
Tabla 42 Tipo de compensaciones para los Representantes y Directivos de la Cooperativa .....	170
Tabla 43 Recolección de datos y cálculo estadístico .....	172
Tabla 44 Frecuencias Esperadas .....	173
Tabla 45 Cálculo Chi Cuadrado.....	173
Tabla 46 Metodología Modelo Operativo.....	210
Tabla 47 Previsión de la evaluación.....	212

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1	Árbol de Problemas.....	15
Ilustración 2	Supraordinación Variable Independiente Gobernabilidad.....	59
Ilustración 3	Infraordinación de la Variable Independiente Gobernabilidad.....	60
Ilustración 4	Supraordinación de la Variable Dependiente Clima Organizacional .....	61
Ilustración 5	Infraordinación de la Variable Dependiente Clima Organizacional.....	62
Ilustración 6	Nivel de Gobernabilidad .....	102
Ilustración 7	Persona que lleva el Direccionamiento de la Cooperativa.....	104
Ilustración 8	Tiempo de duración de los Directivos .....	106
Ilustración 9	Resultado de si es el Gerente es un Líder .....	108
Ilustración 10	Incidencia de un Jefe en al Cooperativa.....	110
Ilustración 11	Estilo de Liderazgo del Presidente.....	112
Ilustración 12	Influencia de un líder autoritario.....	114
Ilustración 13	Función de un líder democrático.....	116
Ilustración 14	Calificación de un líder participativo.....	118
Ilustración 15	Ámbito de la participación de los Representates .....	120
Ilustración 16	Participación de los Representantes y Directivos .....	122
Ilustración 17	La Cooperativa realiza labores sociales .....	124
Ilustración 18	Políticas del Gobierno Cooperativo .....	126
Ilustración 19	Pparticipación entre Comunidad Universitaria y Cooperativa .....	128
Ilustración 20	Participación ciudadana en la Cooperativa .....	130
Ilustración 21	Manejo de la Dirección y Control de la Cooperativa.....	132
Ilustración 22	Responsabilidad y obligaciones de Representantes y Directivos .....	134
Ilustración 23	Medida en que cumplen los socios sus obligaciones con la Cooperativa...	136
Ilustración 24	Valores del Cooperativismo.....	138
Ilustración 25	Formación profesional y experiencia necesario de Directivos .....	140
Ilustración 26	Aspectos físicos para mejorar en la Cooperativa .....	142
Ilustración 27	Espacio físico para atención al cliente .....	144
Ilustración 28	Estado de la Tecnología que dispone la Cooperativa .....	146
Ilustración 29	Estado del mobiliario que posee la Cooperativa.....	148
Ilustración 30	Ambiente social de la Cooperativa .....	150
Ilustración 31	Forma en la que se elige a los Representantes de la Cooperativa.....	152

Ilustración 32 Aporte de los Directivos en la Institución.....	154
Ilustración 33 Satisfacción de los socios con los servicios de la Cooperativa.....	156
Ilustración 34 Características personales que deben tener los Representates .....	158
Ilustración 35 Actitud del Personal Administrativo con los socios .....	160
Ilustración 36 Aptitud de los Directivos en la toma de decisiones .....	162
Ilustración 37 Motivación de la Cooperativa a los Representantes, Directivos y Empleados .....	164
Ilustración 38 Características para una buena satisfacción laboral .....	166
Ilustración 39 Forma de reconocer al Personal Administrativo por resultados generados	168
Ilustración 40 Tipo de compensaciones para los Representantes y Directivos de la Cooperativa.....	170
Ilustración 41 Zona de aceptación y rechazo de la Hipótesis Nula.....	174
Ilustración 42 Unidad Operativa .....	211

## AGRADECIMIENTO

A Dios porque ha estado presente en cada paso de mi vida y me ha dado la fortaleza para seguir adelante.

A mis padres por ser un gran apoyo y un ejemplo de vida.

A mi esposo y a mis hijas por su paciencia, amor y motivación que me han servido de base para la finalización de esta tesis.

A mi Director de tesis, que ha sido un guía para el desarrollo de esta tesis y que ha aportado con su conocimiento y valiosa experiencia.

## DEDICATORIA

A mis padres, Hermanos, esposo y mis hijas, que han sido mi fuente de inspiración.

A los Representantes, Directivos y Personal Administrativo de la Cooperativa, que con sus valiosos aportes han hecho posible el desarrollo de esta investigación.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**TEMA:**

“LOS ACTORES ESTRATÉGICOS DE LA GOBERNABILIDAD EN LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
LTDA. Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.”

**AUTOR:** Ingeniera Ivonne Alexandra Aldás Mera

**DIRECTOR:** Doctor Fausto Mauricio Tamayo Vásquez, Magister

**FECHA:** 31 de julio del 2017

**RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación trata sobre la gobernabilidad por parte de “Los actores estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Ambato Ltda. y su impacto en el comportamiento organizacional.” Las personas que conforman el gobierno Corporativo tienen la delegación de poderes y autonomía sobre la administración, lo que permite facilitar o dificultar el manejo Institucional por la toma de decisiones y las políticas financieras dentro de la Cooperativa, los mismos que propician el desarrollo y la sustentabilidad de una Institución, es decir la liquidez, la rentabilidad junto con la solvencia, capitalización y la gestión de riesgos.

El componente de las Políticas optadas por los representantes, consejo de administración, consejo de vigilancia y los comités, tiene por objeto prevenir los riesgos financieros clásicos de: crédito, liquidez, operación de mercado y lo legal, en caso de existir ineficientes políticas institucionales y al no existir gobernabilidad por parte de los Representantes y Directivos, son

factores claves para que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria envíe a un funcionario a realizar las investigaciones pertinentes, procediendo al cierre, absorción o liquidación de la Institución.

Cuando existe autonomía de poderes en una sola persona puede tener como consecuencia la inestabilidad de los diferentes consejos y comités, por cuanto las decisiones que se tomen violan los principios del Cooperativismo, normativas, leyes y reglamentos que se encuentran reglamentadas. Esto trae como consecuencia el desmejoramiento del clima organizacional, que afecta a las actividades cotidianas del personal administrativo, la comunicación con los diferentes consejos y comités, la imagen institucional, la interrelación con el socio.

A pesar que el clima organizacional es un activo intangible de una Institución, incide en la conducta y el comportamiento de cada individuo dentro de la organización. Los directivos de las organizaciones deben procurar mantener un ambiente laboral adecuado, debido a que es un factor importante para la estabilidad y buen funcionamiento de la empresa.

**Descriptor:** *governabilidad, actores estratégicos, comportamiento organizacional, gobierno corporativo, políticas financieras, sustentabilidad, liquidez, rentabilidad, solvencia, riesgos, Superintendencia de Economía Popular y Solidara, cierre, absorción, liquidación, clima laboral, principios del cooperativismo, normativas, leyes.*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**THEME:**

“THE STRATEGIC ACTORS OF GOVERNABILITY IN THE COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO LTDA. AND  
ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL CLIMATE”

**AUTHOR:** Ingeniera Ivonne Alexandra Aldás Mera

**DIRECTED BY:** Doctor Fausto Mauricio Tamayo Vásquez, Magister

**DATE:** July 31 2017

**EXECUTIVE SUMMARY**

The present research deals with the governability of the strategic actors of the Cooperativa de Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Ambato" Ltda. and its impact on organizational behavior. The people who make up the Corporate Government have the delegation of powers and autonomy over the administration, which facilitates or hinders the Institutional management by the decision making and the financial policies within the Cooperative, the same ones that promote development and sustainability of an institution, let's say liquidity, profitability along with solvency, capitalization and risk management.

The objective of the Policies chosen by the representatives, board of directors, supervisory board and committees is to prevent the classical financial risks of: credit, liquidity, operation, market and legal, in case of inefficient institutional policies and the ungovernability by the Representatives and Executives, are key factors so that the Superintendence of Popular

Economy and Solidarity sends an official to carry out the pertinent investigations, proceeding to the closing, absorption or liquidation of the Institution.

When there is autonomy of powers in a single person it can have the consequence of the instability of the different councils and committees, since the decisions taken violate the principles of Cooperatives, regulations and laws that are regulated. This results in the deterioration of the organizational climate, which affects the daily activities of the administrative staff, communication with the different councils and committees, the institutional image, and the relationship with the partners.

Although the organizational climate is an intangible asset of an Institution, it affects the conduct and behavior of each individual within the organization. The directors of the organizations must try to maintain an adequate working environment, because it is an important factor for the stability and good functioning of the company.

**Keywords:** *governability, strategic actors, organizational behavior, corporate governance, financial policies, sustainability, liquidity, profitability, solvency, risks, Superintendency of Popular Economics and Solidarity, closure, absorption, liquidation, labor climate, cooperativism principles, regulations, laws.*

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación trata sobre “Los Actores Estratégicos de la Gobernabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Ambato Ltda. y su impacto en el clima organizacional.”

En el año 2015 hubo renuncias masivas por parte de los Directivos principales y suplentes de los diferentes Consejos y Comités. Esto trajo como consecuencia la inestabilidad de la gobernanza en la Institución, afectando al clima organizacional de la Cooperativa.

En la actualidad las Cooperativas de Ahorro y Crédito están cerrando sus puertas al público debido a los siguientes factores: ingobernabilidad, créditos vinculados sin respaldos, excesiva cartera vencida, falta de solvencia y liquidez, mal manejo del gobierno Cooperativo, entre otras. Esto ha generado un impacto negativo en la sociedad creando malestar y desconfianza en el sector financiero con la disminución de depósitos y cierre de cuentas por parte de los socios, generando pánico financiero y quiebre de las Instituciones financieras.

Por lo expuesto es importante que las Cooperativas de Ahorro y Crédito dentro de su organización interna, garanticen un buen gobierno corporativo que permita fortalecer la imagen institucional, credibilidad por parte de sus socios, crear un ambiente de confianza de los actores estratégicos, así como el empoderamiento de los socios, funcionarios y colaboradores. Las reglas deben ser claras y precisas sin que se den malas interpretaciones por parte de los diferentes consejos o comités, empleados y socios. Permitiendo la participación responsable y consensuada por parte de los Representantes, Directivos y Personal Administrativo, logrando trabajar con eficacia y eficiencia para un bien común

El buen clima organizacional dentro de la Institución es un factor importante, ya que de este depende los resultados positivos o negativos que tenga la empresa para lo cual se ha desarrollado la presente investigación que tiene seis capítulos que se encuentran estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I. El problema consta de: Tema, planteamiento del problema, contextualización, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, preguntas directrices, delimitación del objeto a investigar, justificación, objetivo general y específicos.

Capítulo II. Marco Teórico contiene: antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis general, señalamiento de variable independiente y dependiente.

Capítulo III. Marco Metodológico contiene: enfoque, modalidad básica de la investigación, niveles de investigación, población y muestra, Operacionalización de variables, plan recolección de la información, plan de procesamiento de la información.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Resultados contiene: análisis de los resultados, interpretación de datos y verificación de hipótesis.

Capítulo IV. Conclusiones y Recomendaciones.

Capítulo VI. Propuesta contiene: datos informativos, antecedente de la propuesta, justificación, objetivo general y específico, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, administración, previsión de la evaluación.

## Capítulo I

### 1. El Problema

#### 1.1 Tema

“Los Actores Estratégicos de la Gobernabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Ambato Ltda. y su impacto en el clima organizacional.”

#### 1.2 Planteamiento del Problema:

##### 1.2.1 Contextualización.

###### *Macro.*

El hombre a través de todas las épocas con la finalidad de sobrevivir y satisfacer las necesidades de los mismos, busca asociarse con más personas para facilitar su supervivencia en la sociedad, desarrollando ciencia, tecnología y especialmente la cooperación del trabajo para llegar a un fin común, a partir de esto comienzan a organizarse formando asociaciones y más adelante Cooperativas

A través del tiempo el Cooperativismo se ha fortalecido como un ente económico y social, basado en la libertad, igualdad, participación y especialmente la solidaridad, armonizando el esfuerzo humano. Sena (1985) “El Cooperativismo surgió como una de las alternativas de lucha utilizadas por los trabajadores para defenderse de las condiciones económicas y sociales que surgieron como consecuencia de la "revolución industrial" (p.5).

La primera Cooperativa propiamente dicha surgió en Rochdale Inglaterra en el año 1.844, esta fue formada por 28 trabajadores de una fábrica en la población de Rochdale, los obreros pidieron a la fábrica mejoramiento de los salarios y mejor trato por parte de los patronos; se comprometieron en una huelga y los patronos no solamente no atendieron a los pedidos de los obreros, sino que los despidieron sin pago de prestaciones. (Sena, 1985, p. 8)

La necesidad los obligó a pensar en sus problemas; se reunieron muchas veces durante el año para encontrar la solución al problema de su desocupación, proponiéndose organizarse para unificar sus fuerzas, sus recursos y defender sus intereses. El grupo inicial lo componían entre otros: un sastre, un sombrerero, un vendedor ambulante, un mecánico, un clasificador de maderas y un almacenista. Reunieron algún dinero y cuando vieron la posibilidad, resolvieron abrir una pequeña tienda que atendieron por riguroso turno hasta conseguir con sus ahorros y la acumulación de las utilidades, poseer una modesta fábrica. (Sena, 1985, p. 9)

La creación de la Cooperativa de Rochdale despertó un vivo interés en los sectores obreros y sindicales de todos los países de Europa, donde empezaron a organizarse sociedades cooperativas para diversos fines. En Alemania, por ejemplo en 1.862 se organizaron las Cajas Raiffeissen las cuales eran una serie de Cooperativas destinadas a prestar servicios de Ahorro y Crédito a los pequeños propietarios rurales. (Sena, 1985, p. 9)

El sistema se expandió hacia Bélgica, Francia e Italia y en 1.872, se constituyó en Alemania la primera Federación de Crédito como institución central para financiar el capital necesario para las Cajas de Préstamos. En la actualidad la unión Raifeissen cuenta con 82 Cooperativas de segundo grado y cerca de 3.000 cooperativas de Crédito Rural. . (Sena, 1985, p. 9)

En Francia se organizaron Cooperativas de Producción Agrícola, destinadas a eliminar a los intermediarios que explotaban por igual a los productores y a los consumidores. El Cooperativismo de consumo alcanzó un alto nivel de desarrollo especialmente en Suecia donde las Cooperativas han logrado controlar sectores decisivos de la vida social y económica. (Sena, 1985, p. 10)

Hoy el cooperativismo es mundialmente conocido y aceptado en los diferentes contextos socioeconómicos; tiene una activa participación en el desarrollo de los países; juega un papel trascendente en el combate a la marginalidad, la pobreza y la injusta distribución de la

riqueza, y aporta al fortalecimiento de la democracia. Por ello, Naciones Unidas declaró el 2012 como el Año Internacional del Cooperativismo. (Miño Grijalva, 2013, p.9)

De acuerdo a lo historiado y por referencia la reacción conservadora de las organizaciones eran representadas por líderes, quienes tomaban las decisiones por todo el grupo de personas, al pasar el tiempo comienzan a ver discrepancia en las organizaciones, por cuanto las decisiones que eran tomadas por su representantes ya no les parecía por cuanto existía conveniencias personales, creando una mala administración e inclusive ingobernabilidad en la misma.

Según Cak y Ikeda (2005) manifiestan que “el Gobierno Corporativo involucra un conjunto de relaciones entre la gerencia de la compañía, su junta directiva, sus accionistas y otras partes interesadas” (p.2).

Como podemos verificar el gobierno corporativo lo integran todos los actores estratégicos es decir la Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia y Personal Administrativo, dando una estructura de gobierno apropiada dentro de la Institución. Según Cak y Ikeda (2005) manifiestan “Se espera que todas las instituciones financieras, sin perjuicio de su estructura, operen de una manera transparente, cumplan con los estándares regulatorios y prudenciales y se mantengan responsables ante el público” (p.2).

Según Cak y Ikeda (2005) manifiestan que:

La gobernabilidad externa se encuentran conformada por la Transparencia, el Cumplimiento y la Responsabilidad Pública; la gobernabilidad interna se conforma por la Estructura, la Continuidad, el Balance y la Responsabilidad; y la gobernabilidad individual se conforma por la Integridad, la Competencia y el Compromiso de cada individuo. (p.2)

Al hablar de Transparencia podemos manifestar que todos los actores estratégicos deben comprometerse a dar informes mensuales de su gestión, con la finalidad que los socios y agentes reguladores puedan tener la información que requieren, según Cak y Ikeda (2005) manifiestan que:

Los estados financieros de la cooperativa de ahorro y crédito deberán ser preparados en tal forma que cumplan con los estándares contables del país. Estos estados deberán reflejar exactamente la financiera de la cooperativa de ahorro y crédito, y deberán ser proporcionados de manera oportuna a que los requieran, especialmente a los miembros de la cooperativa de ahorro y crédito. (p.3)

El clima organizacional de una cooperativa que funciona en la ciudad de Bogotá; este tema se desprende de la teoría de relaciones humanas que genera una confrontación entre la teoría clásica y la teoría de relaciones humanas, ya que la persona siempre ha sido sencillamente mano de obra para las empresas en la obtención del lucro y se rompe el esquema tradicional de las relaciones. El clima organizacional se puede definir como el ambiente psicológico y social de una organización, generando condiciones laborales, negativas o positivas, afectando directamente la productividad de la organización y calidad de vida laboral que posee un trabajador. El tema de este artículo ha sido desarrollado por muchos autores, los más relevantes son Kurt Lewin, Litwin y Stinger, cada uno postuló las características más importantes de este tema, como son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad, cada una de estas están directamente relacionadas con las características propias de cada empresa. (Mendoza, García, Cortés, Guevara, y Bolivar, 2012, p.1)

Mendoza, García, Cortés, Guevara y Bolivar (2012) manifiestan:

La principal causa de un clima Organizacional negativo es la falta de comunicación y la intolerancia entre los equipos de trabajo, el cual se ve reflejado en el momento de evaluar los procesos de la empresa.

El interés en realizar un análisis de esta problemática ha sido la de mejorarla calidad de vida laboral de los trabajadores, identificando a tiempo la raíz del problema, para dar una oportuna solución, evitando que sobresalga de los límites de acción. Evidenciamos que la

relación de trabajadores/asociado genera pertenencia pero se evidencia poca formación en los aspectos cooperativos. (p.50)

Consideramos a partir de la experiencia que el clima organizacional se refiere a una interacción entre características personales y organizacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización y se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, allí se originan una gran variedad de factores (liderazgo, comportamiento del trabajo y estructura de la organización), aquí también se puede dimensionar el trabajo en equipo, para llegar a un objetivo común. (Mendoza, García, Cortés, Guevara, y Bolívar, 2012, p.14)

El clima organizacional se ha conceptualizado a nivel individual y organizacional en todos los ámbitos ya que tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y en su rendimiento, a más que el clima psicológico se refiere a las percepciones de los trabajadores del ambiente de trabajo, algunos autores según sus investigaciones manifiestan que el clima organizacional son percepciones colectivas e individuales que tienen los empleados sobre su organización, influencias por variables psicosociales, laborales y organizacionales, que trascienden sobre el comportamiento organizacional y la productividad empresarial.

### ***Meso.***

El cooperativismo arrancó formalmente en el Ecuador a inicios del siglo XX, con el nacimiento de varias cooperativas de consumo y ahorro y crédito promovidas por el Estado, las organizaciones religiosas, los patronos y la cooperación internacional. Luego, con el impulso de los programas de reforma agraria, adquirieron relevancia las cooperativas de producción y comercialización. (Miño, 2013, p. 9)

Durante años, en nuestro país se fueron desnaturalizando sus objetivos por un sinnúmero de regulaciones ajenas a su naturaleza. Para algunos expertos cooperativistas, las

intervenciones del Estado fueron una de las causas principales para su agotamiento. No obstante, hay que reconocer que las cooperativas, en muchos de los casos, actuaron alejadas de sus principios y valores porque asumieron los mismos métodos y resultados de las empresas de lucro. (Miño, 2013, p. 10)

A lo anterior deberíamos añadir que el Ecuador contaba con una institucionalidad de control ambigua y compleja en la que operaban tres instituciones sin ninguna vinculación entre ellas: el Ministerio de Bienestar Social, el Ministerio de Agricultura y Ganadería y la Superintendencia de Bancos. Este inadecuado sistema de control, junto a los obsoletos marcos jurídico e institucional para la promoción del cooperativismo, contribuyó a su disgregación. Históricamente, el Estado demostró total desinterés por este sector, considerado marginal y dedicado a la solución de pequeños problemas. Así, le privó de campos de acción en el desarrollo del país. Su progreso y aportes en tiempos de crisis para el desarrollo local fueron producto de su creatividad, cohesión social y autocontrol, no de la intervención del Estado. (Miño, 2013, p. 10)

Los ecuatorianos contamos con una Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria que posibilita la reconstrucción de la institucionalidad del sistema cooperativo desde lo multidimensional y lo grupal. Quien explicó además que las organizaciones comunitarias, asociativas y cooperativo de vivienda, producción, servicios y ahorro y crédito posibilitan las relaciones con una visión de igualdad de oportunidades de crecimiento, de respeto por lo humano y por la diversidad cultural. (Miño, 2013, p. 10)

Los nuevos retos del Ecuador en el sistema del cooperativismo garantizan a la sociedad de las personas una forma distinta de producir riqueza y redistribuirla entre sus asociados con producción transformación, comercialización, consumo de productos, bienes y servicios con intermediación financiera pública popular y solidaria, mejorando la calidad y esperanza de vida, aumentando así capacidades y potencialidades de la población.

Esta situación varió radicalmente a raíz de la Constitución de Montecristi, aprobada en 2008. Por primera vez se incorporó en la Carta Fundamental el concepto de economía popular y solidaria, lo que permitió el reconocimiento y compromiso del Estado para favorecer su impulso y desarrollo. (Miño, 2013, p. 10)

Su heterogeneidad social y estructural fue tomada como potencial y no como un obstáculo para el desarrollo del Ecuador. Desde 2011, se puso en vigencia la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Esta ley es pionera en el reconocimiento público y jurídico de las empresas que conforman este sector económico y posibilita el compromiso de los organismos públicos con el fomento y desarrollo de sus organizaciones para favorecer el interés general. Su consecución fue posible gracias a la voluntad del Gobierno y a la capacidad de diálogo permanente y responsable que los representantes de estas organizaciones mantuvieron en estos años. (Miño, 2013, p. 10)

Las relaciones entre la Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comités y Gerencia General (se les conocen como los “actores estratégicos” de la Cooperativa de Ahorro y Crédito) deben obedecer a unas fórmulas determinadas (la misión y los lineamientos políticos establecidos) y mutuamente aceptadas. (Pabst, 2015, p.3)

Helmut (2015) manifiesta que “Estos cinco actores estratégicos determinan los fundamentos organizacionales de la institución, además de dirigir y administrar las operaciones y controlar su ejecución reglamentariamente” (p.3). Para lo cual podemos manifestar que se debe incluir también al personal administrativo de la Institución, por cuanto realiza el proceso interno de la Institución, manteniendo que exista una situación mínima de riesgo en la entidad, con la finalidad de cumplir con los objetivos que se pueda obtener una buena rentabilidad y Solvencia.

La gobernabilidad por parte de los actores estratégicos nos ayuda a planificar, organizar, dirigir y controlar una entidad, creando que existan buenas relaciones humanas y la

interacción entre las personas que conforman el Gobierno Corporativo, la delegación de poderes y autonomía de la administración, permite facilitar el cumplimiento de sus funciones.

En base a lo anterior, en la Gobernabilidad intervienen dos elementos principales:

- **Los órganos de Gobierno debidamente establecidos son:** Asamblea, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comités y Gerencia, elementos que forman parte de la Gobernabilidad, ya que tienen que fundamentarse en base a la regulación respectiva y vigente (ley y estatutos).
- **La interacción entre los actores estratégicos de la Institución**

Los criterios para una diligente interacción de los actores estratégicos y el personal es la idoneidad, moral, el buen sentido, transparencia, respeto, voluntad para cooperar y colaborar, comunicación, liderazgo y mantener un buen clima organizacional, el Consejo de Administración debe elegir y designar a la persona más idónea que va a representar a la entidad, mismo que deberá tener los conocimientos básicos en el área administrativa y financiera para solventar cualquier problema que se suscite en la Institución. (Pabst, 2015, p.4-5)

Todas las organizaciones tienen un clima Organizacional particular que responde al liderazgo, empoderamiento, estructura organizacional y relaciones interpersonales de sus integrantes. El clima laboral ha sido estudiado ampliamente, encontrando que es influenciado por varios factores como el trato de los jefes o supervisores, las instalaciones donde se desarrolla el trabajo, las relaciones con proveedores y clientes y las condiciones contractuales de los trabajadores es decir su salario, compensaciones y beneficios sociales. (Zeas y Granda, 2012, p.2)

Históricamente la agrupación de los empleados ha estado ligada a sindicatos que regularmente exigían prebendas sin esfuerzos adicionales e incluso llegaban a paralizar a

las empresas y causar su liquidación. El cooperativismo busca en cambio el beneficio de sus afiliados sin alterar la administración de las empresas ni interferir u obstaculizar sus objetivos de rentabilidad y crecimiento. (Zeas y Granda, 2012, p.2)

La calidad de las políticas es resultado del grado de la diligencia de la gobernabilidad positiva o negativa. En general, se puede postular que de una diligente gobernabilidad resultan políticas financieras sólidas; a cambio de una negativa gobernabilidad derivan políticas financieras deficientes. (Pabst, 2015, p.5)

Las “Políticas Financieras” se refieren a los factores primordiales que propician el desarrollo y la sustentabilidad de la institución, es decir, la Liquidez, la Rentabilidad junto con la Solvencia (Capitalización) y la Gestión de Riesgos. El componente de las Políticas tiene por objeto prevenir los riesgos financieros clásicos de: crédito, liquidez, mercado, de operación y legal. (Pabst, 2015, p.5)

### ***Micro.***

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., nace por la idea de un grupo de empleados de la Universidad Técnica de Ambato, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la comunidad Universitaria e incentivar el Ahorro y Crédito.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., fue aprobada el 25 de febrero de 1977, por la Dirección Nacional de Cooperativas, fundada con 50 socios y su capital inicial fue de \$2500 sucres, su finalidad es de promover el Cooperativismo entre Docentes, Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato. Ha cumplido 38 años de su creación.

Actualmente se encuentra ubicada dentro de los predios Universitarios de Huachi Chico, en la Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial, tercer piso, oficina C1.

Tomando en cuenta la gran competencia que existe en el área Cooperativista, esta Institución ha logrado sobresalir con las nuevas disposiciones de la Ley Orgánica de Economía Popular y

Solidaria y del Sector Financiero, Código Monetario Financiero, Unidad de Análisis Financiero y su Reglamentación.

Actualmente la Cooperativa funciona con 350 socios y el Talento Humano con que cuenta es de 6 personas Administrativas y los siguientes Directivos, cabe mencionar que los 90 representantes son elegidos por los 350 socios quienes los representarán.

- Asamblea General de Representantes. (90 socios)
- Consejo de Administración (10 Directivos)
- Consejo de Vigilancia (6 Directivos)
- Comité de Crédito (3 Directivos)
- Comisión de Educación (3 Directivos)
- Secretaria
- Gerente
- Contadora
- Asistente Contable.
- Responsable de Cumplimiento
- Auditora Interna

Con los cambios que se están realizando en las Instituciones Financieras Cooperativas de Ahorro y Crédito, Transporte y de Servicios, más las nuevas tecnologías informáticas que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, por parte de las Instituciones Financieras, se ha visto la necesidad de implementar cambios laborales con la finalidad de enfrentar los nuevos cargos y funciones dispuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Las Cooperativas de carácter cerrados actualmente se encuentran afectadas por una crisis de índole económico, político, social, cultural, entre otros. Así como elementos internos que afectan los procesos organizacionales y gerenciales, creando una tensión en el clima

Organizacional, incidiendo en la productividad del desempeño laboral de los trabajadores por cuanto se está trabajando a presión con los requerimiento solicitado por parte de las SEPS, e incluso abarcando varias funciones y responsabilidades de otros cargos.

Cabe indicar que un factor importante es mantener una buena Gobernabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, porque de eso depende el éxito o fracaso de una Cooperativa y cuando existe ingobernabilidad por parte de los Directivos, es un factor clave para la Superintendencia, proceda al cierre o liquidación de una Cooperativa, delegando a un funcionario por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, para las investigaciones pertinentes.

Con las nuevas responsabilidades, funciones y sanciones que la Ley y Reglamento de Economía Popular y Solidaria determina para los Directivos de las Cooperativas, muchas de las personas no quieren aceptar dichos cargos por la inmensa responsabilidad y el tiempo que se requiere, creando una ingobernabilidad en la Institución, por cuanto no existen las vocalías para completar los diferentes Consejos y Comités.

En este sentido, se hace necesario, que la Cooperativa desarrolle nuevas técnicas de capacitación para sus Representantes, Directivos y Empleados, en el ámbito del Cooperativismo, con la finalidad de enfrentar los retos organizacionales y cumplir con los objetivos Institucionales.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos claves de sobrevivencia, por tanto, la Coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes e influyentes en el clima organizacional.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el

ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

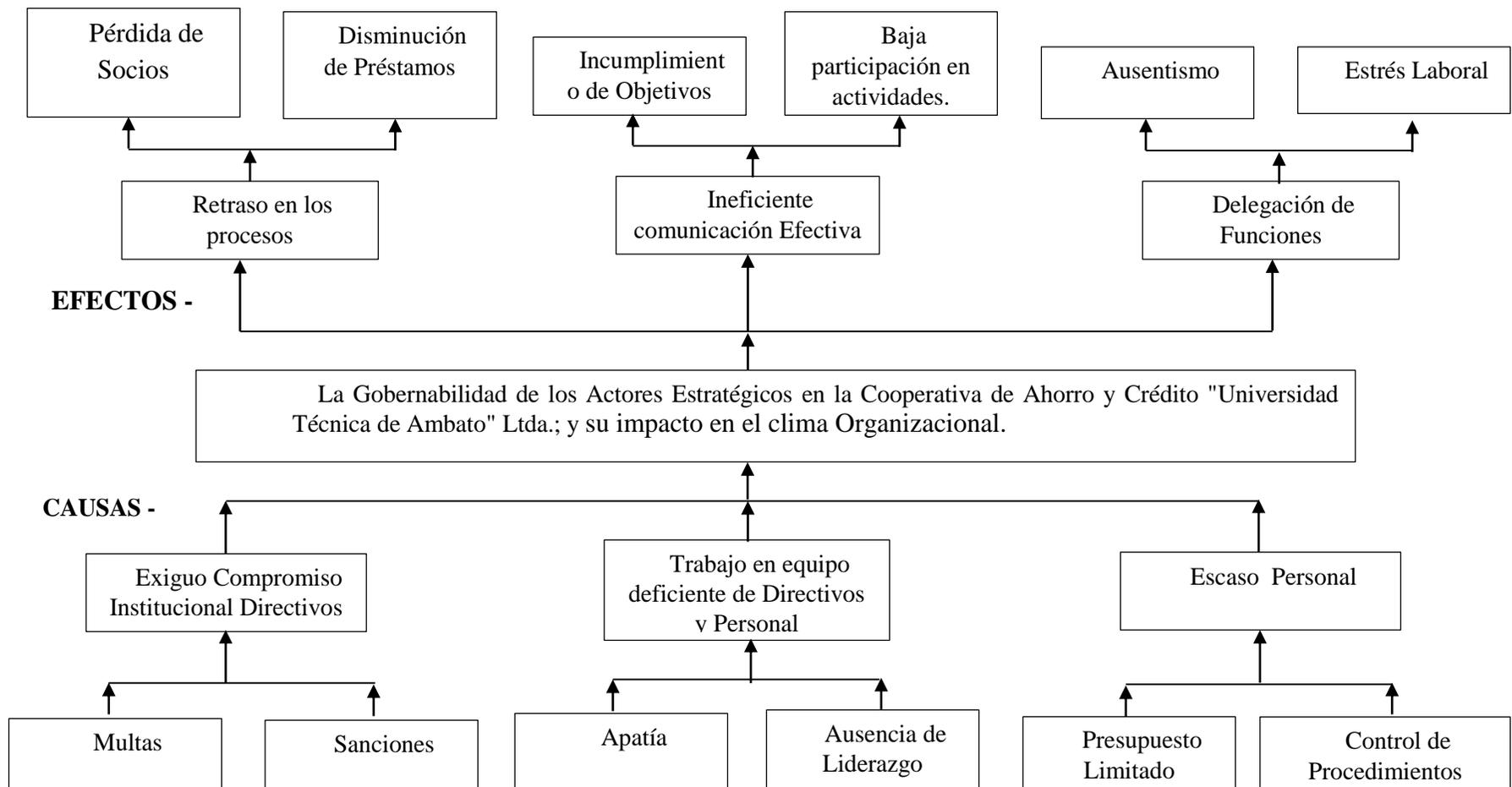


Ilustración 1 Árbol de Problemas

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### **1.2.2 Análisis Crítico**

- El exiguo compromiso Institucional por parte de los señores Representantes y Directivos de la Cooperativa, pueden ocasionar multas y sanciones por parte de las SEPS, de igual manera se crea un retraso en los procesos de la institución, por cuanto no está conformado el Comité de Crédito, para la aprobación de los préstamos creando malestar en los socios y como consecuencia el retiro de los mismos, disminución de préstamos, bajando la rentabilidad de la Institución.
- El trabajo en equipo es deficiente por parte de los Directivos y Personal Administrativo, por cuanto existe apatía y ausencia de liderazgo, creando poca comunicación efectiva entre los diferentes Consejos, Comités y Personal Administrativo, además que los Directivos que ejercen dichos cargos, trabajan dentro de la Universidad Técnica de Ambato, atendiendo sus responsabilidades, lo cual el poco tiempo que disponen no pueden reunirse para la toma de decisiones que son importantes para la Cooperativa, bajando su participación en las actividades institucionales e incumpliendo los objetivos económicos.
- Por ser una Cooperativa de carácter cerrado de la segmentación 4, el presupuesto es limitado para la Institución, no se puede contratar personal para cada área solicitada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y al no existir un control interno de procedimientos, la delegación de más funciones al personal administrativo trae como consecuencia un inadecuado clima Organizacional, causando estrés laboral y ausentismo en la Institución, mismo que incide en el rendimiento del trabajador.

### **1.2.3 Prognosis**

Si en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se sigue suscitando problemas de gobernabilidad por parte de los actores estratégicos que son los Representantes y Directivos de los diferentes Consejos, puede afectar seriamente a la

Institución, por cuanto es un factor clave para la Superintendencia, proceder al cierre o liquidación de una Cooperativa..

Puede existir una sanción por parte de la superintendencia para los Representantes y Directivos, por no cumplir sus funciones a cabalidad de acuerdo a las obligaciones y responsabilidades que se encuentran detallado en la Ley, Reglamento y Estatutos, al tratar de evadir responsabilidades.

En la parte del Personal Administrativo, al existir una intervención por parte de la Superintendencia y al producirse un cierre, se quedarían sin fuentes de trabajo, lo cual estaría afectando a su economía.

Los socios se verían afectados por cuanto sus dineros se quedarían retenidos, hasta cuando la superintendencia decida cuando se les va a entregar y de acuerdo a la disponibilidad de la misma, creando malestar en la misma e iliquidez en los fondos de los socios.

Al no existir gobernabilidad de los actores estratégicos puede afectar el clima Organizacional, por cuanto incide en los diferentes factores: comunicación, motivación, capacitación, remuneración, reconocimiento, infraestructura entre otros, esto se ve reflejado en el desempeño laboral, retrasando los procesos internos lo cual afecta a la toma de decisiones por parte de los Directivos al no estar a tiempo la información.

En caso de no realizarse la presente investigación y la aplicación de la misma la Cooperativa, puede afectar su imagen Institucional creando malestar en los socios, trayendo como consecuencia la liquidación de cuentas.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo impacta la gobernabilidad de los actores estratégicos en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Ambato" Ltda.?

#### **1.2.5 Preguntas Directrices:**

- ¿Cuál es el nivel de gobernabilidad de los Directivos y Representantes de la Cooperativa?
- ¿Cuál es el nivel de motivación que existe en los Representantes, Directivos y Empleados de la Cooperativa?
- ¿Cómo influye las instalaciones físicas en el desempeño laboral de los Directivos y Empleados de la Cooperativa?
- ¿Cuál es el nivel de comunicación efectiva que existe por parte de los Representantes, Directivos y empleados de la Cooperativa, para solucionar los conflictos?

#### **1.2.6 Delimitación:**

Campo: Talento Humano

Área: Comportamiento Organizacional

Aspecto: Gobernabilidad de los Actores Estratégicos

Clima Organizacional.

Tema: Los Actores Estratégicos de la Gobernabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Ambato" Ltda.; y su impacto en el clima organizacional.

#### ***Delimitación espacial:***

El presente proyecto de investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Ambato" Ltda.

#### ***Delimitación temporal:***

El presente proyecto de investigación contempla el período de un año esto es de enero a diciembre del 2016.

### **1.3 Justificación:**

La presente investigación, tiene como finalidad diagnosticar la Gobernabilidad de los Representantes y Directivos, en vista de que en el año 2015, se han cerrado muchas cooperativas, por problemas financieros y especialmente por la ingobernabilidad de los actores estratégicos (Representantes, Directivos y Empleados), creando un impacto en la sociedad y en la economía del país. Al no tener gobernabilidad crea un pánico financiero que puede provocar una pérdida de socios, retiros de ahorros, reducción de capitales, creando iliquidez a la Institución.

Al verificar que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda.; se ha dado una serie de renunciaciones en el año 2015, por parte de los Representantes y Directivos deslindando responsabilidades a sus cargos y representaciones, dando inestabilidad a la Institución, por cuanto existía apatía por parte de los Directivos del Consejo de Administración - Vigilancia y como consecuencia el impacto en el clima organizacional que abarca los siguientes factores: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad, por eso es necesario que se investigue el por qué están renunciando y al contar en la presente investigación con los Recursos Materiales, Económicos y el Recurso Humano, es factible dicha investigación.

Si se trabaja en los diferentes ambientes Organizacionales, en donde cada una de las personas desempeñen diariamente su trabajo, desarrollando sus competencias, se lograría tener Representantes, Directivos y Empleados comprometidos con la Institución, fomentando un compromiso organizacional que va más allá de la lealtad, llegando a la contribución activa en el logro de las metas de la Institución.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General.**

Diagnosticar la Gobernabilidad de los actores estratégicos y su impacto en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda.

### **1.4.2 Objetivos Específicos.**

- Determinar si existe gobernabilidad en la Cooperativa por parte de los Representantes y Directivos.
- Evaluar el nivel de motivación que existe en la Cooperativa, para los Representantes, Directivos y Personal Administrativo.
- Determinar si las instalaciones físicas son adecuadas para el desempeño laboral de sus Directivos y Empleados.
- Identificar si existe una buena comunicación efectiva por parte de los Representantes, Directivos y Empleados de la Cooperativa.

## Capítulo II

### 2. Marco Teórico

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

Como antecedentes respecto a la gobernabilidad y su impacto en el clima organizacional se tiene los acontecimientos suscitados en el Ecuador durante el periodo comprendido entre los años 2015 al 2017, debido a la inoperancia de sus gobernantes, representantes, directivos y administradores.

Según C.V. (2015)

El 24 de agosto del 2015, la Cooperativa de la Pequeña Empresa de Tungurahua (Cacpet) cerró sus puertas por inviabilidad financiera, provocada por una ineficiente administración de sus directivos, los socios encontraron papeles pegados en las puertas de la institución, los que anunciaban que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) abrió un proceso de liquidación de esta Cooperativa. Por su parte los socios ahorristas e inversionistas de esta Cooperativa con Indignación y desconsuelo, llegaban a exigir la devolución de sus dineros.

Según información obtenida del diario la hora la polémica por la liquidación de la CACPET, de acuerdo a una entrevista realizada a Bladimir Saa ex presidente del consejo de administración, asegura que hubo intereses por desaparecer a la CACPET, por esa razón, manifiesta que se puso una carta al Presidente de la Republica, de cómo se estaba actuando por parte de la SEPS, por cuanto manifiesta el ex directivo que querían fusionarse con la Cooperativa de la Pequeña Empresa de Cotopaxi (Cacpeco), la cual estaría gustosa y lista para dicho proceso. Pero solicitaron un informe de las SEPS y sorprendentemente se retiraron de la negociación. Saa manifestó que seguía en la búsqueda de otra institución para fusionarse, lo cual logro diálogos con una cooperativa de cuenca, pero de forma paralela la SEPS ya había visitado el edificio de la Cacpet en Ambato con

un grupo de asesores para evaluar la edificación. Saa señala que fueron víctimas de un retiro masivo de dinero, pero para tranquilizar a los inversionistas efectuaron una reunión, en donde decidieron apoyar a la CACPET y renovar sus inversiones “Con eso lograron liquidez pero la SEPS decretó la liquidación”.

### ***Créditos vinculados***

Según informe de la SEPS se señala que una de las principales causas de la liquidación es que la Cooperativa otorgó préstamos denominados factoring, en los que no se transfirieron facturas, pagares ni letras de cambio a favor de la CACPET que respalden estas operaciones. El monto total de estos préstamos es de aproximadamente seis millones de dólares que representan el 39% del total de la cartera de crédito y la mayor parte se entregó a cinco socios, entre ellos el presidente del consejo de administración.

La SEPS señala en su informe, que la CACPET otorgó 12 créditos vinculados entre enero y agosto del 2014, por un monto de 1.7 millones de dólares de los cuales los directivos recibieron 1.5 millones de dólares al 31 de agosto del 2014, el saldo de estos créditos vinculados supera en 21 veces al permitido por la ley, según dice el informe de la entidad de control. A esa acusación Saa responde que la CACPET había empleados que hacían préstamos dentro de la norma, esos son los préstamos vinculados que ellos dicen aseguró y añade que no estábamos normados, no hay regulación, no hay legislación.

Saa afirmó que los créditos factoring le hicieron ganar a la CACPET más de un millón de dólares y en el 2014 reflejó una utilidad de 161.000 dólares, índices que nunca tuvo la Cooperativa. Saa reconoció que tuvo un crédito de 580.000 dólares y en cinco meses pagó un interés de 210.000 dólares que corresponde a la negociación factoring.

En el consejo de vigilancia de la CACPET estaban preocupados porque se había entregado alrededor de 6 millones de dólares a cuatro o cinco personas del Consejo de Administración, agregaron que debido a la negativa del presidente del Consejo de

Administración al no entregar documentación sobre los créditos entregados y las respectivas garantías, ellos decidieron renunciar el 15 de julio de ese año, señalaron que sobre los créditos otorgados a los miembros del Consejo de Administración se les informó un mes después de haber sido entregados. Sin embargo, debido a que ya se habían cumplido los plazos se les obligó a firmar una carta de compromiso el 28 de abril de ese año y a regularizar las garantías entregadas. Otra disposición del Consejo de Vigilancia fue la que se recuperen de forma inmediata, los créditos “factoring”, pero esa disposición no se ejecutó por parte del Consejo de Administración.

Otra anomalía detectada fue que la hermana del presidente del Consejo de Administración asumió el cargo de oficial de cumplimiento, lo que no está permitido por la ley, a eso se añade que hubieron repetitivos cambios de gerentes en la CACPET, también les llamó la atención que se haya contratado a dos ex funcionarios de la SEPS para que laboren en la Cooperativa como asesores y uno de ellos como auditor. (p.3)

La Intendente Zonal K.U. mencionó que el tema de la liquidación se trabaja de forma conjunta con la gobernación de Tungurahua y la Fiscalía por cuanto falsearon la información trayendo repercusiones penales para sus Directivos.

Otro de los casos que afectó a los socios por la ineficiente gestión de los Administradores es la Cooperativa Acción Rural que según comunicado por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria(SEPS) (2015) entidad encargada de la supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria informa lo siguiente:

Como resultado del proceso de supervisión y con el objetivo de precautelar los derechos de los socios, la Superintendencia resolvió la liquidación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural Ltda. , por las causales contenidas en los numerales 5, 6 y 7 del artículo 303 del Código Orgánico Monetario y Financiero, referentes a pérdidas, incapacidad de cumplir sus obligaciones con los socios e insolvencia.

Los principales hallazgos que condujeron a tomar esta medida son los siguientes:

1. Estados financieros que no reflejaban la realidad de la cooperativa.
  - a) Ingresos sin sustento: se registraron de manera manual ingresos de 3, 7 millones de dólares por intereses.
  - b) Gastos no registrados : se registraron como activo 4,4 millones de dólares gastados en promoción y publicidad; 1,6 millones de dólares gastados en el Seguro Socio Mi Amigo Médico del que no se registraron socios beneficiados; y
  - c) Bienes inmuebles sobrevalorados en al menos 4 millones de dólares.
2. El Gerente General de la Cooperativa solicitó anticipos de sueldos desde el año 2013 que no han sido devueltos a la cooperativa y cuyo saldo actual es de aproximadamente 314 mil dólares, contraviniendo lo dispuesto en el Artículo 457 del Código Orgánico Monetario y Financiero que prohíbe privilegios a administradores.
  - a) En septiembre de 2012, mientras el Gerente de la Cooperativa era a su vez el Presidente de un club deportivo, se firmó con éste un contrato de publicidad por 2 millones de dólares, contraviniendo lo estipulado en el artículo 168 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria que establece que los directivos de las organizaciones están prohibidos de utilizar su condición y los recursos de la entidad para establecer relaciones contractuales.
  - b) A junio de 2015, las pérdidas no reveladas por la Cooperativa ascienden a 9,6 millones de dólares, lo que dejó su patrimonio en un valor negativo de 4,4 millones, dejándola insolvente.

Los hallazgos de la Superintendencia en la Cooperativa denotan que ha habido un mal manejo de los recursos por parte de los Administradores de la misma; razón por la cual, se ha puesto el caso en conocimiento de la Fiscalía a fin de que proceda de acuerdo con la Ley y realice las investigaciones para establecer las responsabilidades que el caso amerita.

Los depositantes de la Cooperativa Acción Rural recibirán sus ahorros de acuerdo con el cronograma que será publicado el martes 1 de septiembre del presente año, de conformidad con lo establecido en el Código Orgánico Monetario y Financiero.

La Superintendencia vela por la estabilidad, solidez, transparencia y correcto funcionamiento de todas las cooperativas, asociaciones y organizaciones comunitarias que se encuentran bajo su supervisión. (p. 1-2)

Según Cak y Ikeda (2005) manifiestan que:

El tema de gobierno cooperativo continúa convirtiéndose en un asunto importante que afecta hoy en día las condiciones del mercado, se han desarrollado varias teorías, mejores prácticas e informes de gestión con el objetivo de crear principios de gobernabilidad eficientes y efectivos. Aunque una gran cantidad de información sobre gobernabilidad ha sido desarrollada, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) considera beneficioso para sus miembros y para las cooperativas de ahorro y crédito en el mundo, que los principios de gobernabilidad traten sobre matices particulares y características exclusivas de las cooperativas de ahorro y crédito. Como resultado, WOCCU ha desarrollado los Principios Internacionales de Gobernabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito para crear un modelo de gobierno que de manera más apropiada responda a la estructura y misión de las cooperativas de ahorro y crédito. (p.2)

Pabst (2015) manifiesta que:

El sistema democrático que rige en los órganos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito determina la naturaleza de la Cooperativa. El sistema de control de las Cooperativas ostenta debilidades inherentes e institucionales frente a empresas de otra organización jurídica, como las S.A. De la situación financiera de cada uno de los integrantes de los Consejos, de su grado de participación en el capital social y en las operaciones con la Cooperativa de

Ahorro y Crédito, depende su desempeño y su interés en cuanto a la eficacia y la relevancia del sistema de control interno. (p.10)

El modelo de gobierno es uno de los elementos diferenciadores de las empresas de economía social con relación a las empresas capitalistas tradicionales. Estas primeras son organizaciones gestionadas democráticamente por sus asociados, quienes participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones, es decir, se basan en una democracia económica, en la autogestión y en el proceso de toma de decisiones; el principio de una persona, un voto, son elementos del modelo de gobierno de las empresas de economía social y, en particular, de las empresas mutuales.

Esta característica señala la identidad empresarial. Este modelo de gobierno históricamente ha enfrentado y enfrenta dos interrogantes: ¿cómo conciliar su modelo democrático con las transformaciones generadas como consecuencia del crecimiento y desarrollo empresarial de las cooperativas? y ¿cómo seleccionar y dirigir a sus directivos?

Por lo anterior, es muy conveniente empezar a incorporar en los conversatorios estas expresiones y conceptos, ya que así se pueden precisar los diferentes problemas que tienen las empresas mutuales; además, también servirá para incorporar la gestión ética socialmente responsable en la mutual como elemento esencial de gestión. (Perez, 2016, p.180)

Lopez (2013) manifiesta que:

La evaluación del clima organizacional se llevó a cabo en la Cooperativa Moyutan, en su sede central en Moyuta, Jutiapa, considerando todas las áreas funcionales, así como de sus tres agencias, ubicadas en El Progreso, Jutiapa, Jalapa, Cabecera y Chiquimulilla, Santa Rosa, con el propósito de diagnosticar y medir la situación actual del clima organizacional. (p.47)

Lopez (2013)

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general, determinar cómo se manifiesta el clima organizacional en la gestión administrativa de la Cooperativa Moyutan, R. L., se analizaron los indicadores siguientes: motivación, comunicación, instalaciones físicas, liderazgo, trabajo en equipo, conflicto, oportunidades de desarrollo, satisfacción salarial. (p.5)

La medición del clima busca identificar la percepción de los empleados con relación a la empresa y realizar acciones para mejorar y ser más eficaces proyectando una imagen de servicio. A continuación se presenta resúmenes de antecedentes sobre algunos estudios previos acerca del clima organizacional:

Según Noble (2016) “La presente investigación tiene como finalidad, evaluar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de COAC “San Antonio” Ltda.- Los Ríos, buscando proponer alternativas de mejora que permitan incrementar dicho desempeño” (p.2).

Actualmente la institución presenta una serie de inconvenientes tales como la escasa capacitación al personal en el manejo de técnicas de servicios, lo cual repercute en la calidad de servicios que los colaboradores brindan a los usuarios externos pues no satisfacen sus expectativas generando que la Cooperativa de una mala imagen de los servicios que ofrece. La débil evaluación de la gestión operativa es otro factor que influye en el diagnóstico efectivo del clima organizacional, debido a que tiene relación directa en el desempeño de la institución lo cual está determinado en base a la cercanía, trabajo en equipo y apoyo que exista entre los trabajadores y su jefe inmediato.

La detección de las debilidades y conflictos internos de forma oportuna permitirá establecer los correctivos necesarios que contribuyan a reforzar el trabajo en equipo, la comunicación entre los compañeros y directivos con el propósito de mantener un ambiente laboral en armonía. (Noble 2016, p.3)

Arrieta y Julio (2011) afirman:

El Clima Organizacional ha sido concebido como uno de los elementos claves para conocer las percepciones reales que tienen los individuos en una organización, sobre sus condiciones físicas, ambientales, interpersonales, sociales y de satisfacción con las que desarrollan cotidianamente sus labores; así mismo, ha demostrado ser un factor difícil de medir debido a la diversidad de factores o dimensiones que pueden determinar el ambiente laboral; esta multidimensionalidad, al igual que las opiniones subjetivas de los individuos, terminan por hacer en mayor medida complejo el estudio y análisis del clima organizacional en una empresa. (p.14)

Arrieta y Julio (2011) afirman:

El clima organizacional es entendido como las percepciones que tienen los empleados de una empresa sobre el ambiente laboral en el que se desempeñan, influye de manera directa en el funcionamiento de una organización, pues este pasa a jugar un papel importante y determinante en la consecución de los objetivos corporativos. El trabajador de una cooperativa, que en algunas ocasiones también es socio de ella, está llamado a actitudes y comportamientos en su empresa, más exigentes que en cualquier otra, en este sentido, el hecho de que en una cooperativa existan malas relaciones interpersonales entre los funcionarios de la misma, trae como consecuencia, un desempeño laboral ineficiente que puede ocasionar una desmotivación, producto del constante conflicto de los empleados. (p.17)

Luego de concluir el estudio, se valida que el clima laboral que perciben los trabajadores es adecuado y que están en un rango aceptable y con índices altos de satisfacción. En el área de motivación del puesto en el personal operativo, seguridad y riesgo en personal operativo y de ventas se encuentra por debajo del 60% de aceptación y satisfacción por parte del recurso humano. Para lo cual el autor incluyó una propuesta de mejora que tiene como objetivo general: Mejorar el Clima Laboral en la Distribuidora Xelaju Diana, S. A. de C. V. de la Ciudad de Quetzaltenango, a través de enriquecer las actividades que favorezcan el clima laboral y optimizar las áreas deficientes que presenta la distribuidora.

De la misma manera, Leal (2008) realizó una investigación denominada “Diagnóstico del Clima Laboral en la Asistencia de Gerencia General de una Corporación Financiera de la República de Guatemala”, que tuvo como objetivo: Diagnosticar el Clima Laboral, determinando el grado de Logro-reconocimiento de objetivos, identificación del grado de motivación, establecer el grado de comunicación entre jefes y empleados, los sujetos de investigación fue de 95 personas, a través de la investigación se concluye que los logros alcanzados por los empleados son reconocidos por parte de los jefes inmediatos y la empresa, que el factor motivación se encuentra en un nivel favorable, la mayoría de los empleados consideran que se trabaja en equipo, así como una buena comunicación dentro de las áreas, como de otras, se determina que la empresa donde laboran se destaca por: las oportunidades de crecimiento, que tiene un buen ambiente físico, seguridad y el servicio al cliente se encuentra en un estado favorable, aunque puede llegar a mejorarse.

Luego de establecer las conclusiones, se plantean recomendaciones para mejorar el Clima Organizacional dentro de la Corporación en las áreas de: Crear planes de incentivos o recompensas por metas que esto influya en el que empleado pueda trabajar en base a objetivos. Realizar un estudio salarial que tenga relación con la responsabilidad, crear un buzón de sugerencias para que los colaboradores puedan dar opiniones para mejorar las áreas de trabajo, brindar capacitación constante y diseñar un plan de carrera para que los empleados lo conozcan, realizar actividades de integración para unir más a los colaboradores y enseñar la importancia del trabajo en equipo, establecer vías de comunicación entre empleados y jefes para fomentar la confianza y la estabilidad dentro de los empleados de la organización.

Por su parte, Granados (2007) desarrolló la investigación titulada “Diagnóstico de Clima Organizacional para una ONG”, según el informe del estudio el objetivo principal fue: Determinar el nivel de satisfacción e insatisfacción de los empleados de la Organización Empresarial Femenina ubicada en el municipio de Nebaj, Quiche, conociendo las posibles

causas de la misma, ofreciéndoles sugerencias de mejora. El estudio concluyó que existe un alto nivel de insatisfacción con respecto a la remuneración salarial debido a que el personal paga viáticos de su salario, además el personal opina que sus ideas no son tomadas en cuenta, el año anterior se realizó una evaluación del Clima Organizacional el cual no tuvo efectos positivos, el cual causa negativismo en la colaboración de los trabajadores.

Dentro de las recomendaciones aportadas por el estudio está la de realizar un estudio de los salarios que actualmente devengan de acuerdo al puesto que desempeñan el cual incluya el proporcionar viáticos justos a las asesoras y así puedan sentirse motivadas, así también el efectuar reuniones mensuales donde se le de participación a todo el personal para que puedan sugerir ideas, realizar periódicamente evaluación del clima organizacional por lo menos una vez al año, realizar reconocimientos con la finalidad de motivar a los trabajadores.

Los estudios realizados logran describir y reflejan la importancia que es el clima organizacional, en el transcurso de los años se ha vuelto un tema muy importante para las organizaciones en la búsqueda de la eficiencia y eficacia en todas las áreas que conforman la organización con la finalidad de lograr los resultados planificados en la organización.

Mendoza, García, Cortés, Guevara y Bolivar (2012) manifiestan que:

El trabajo está basado en el clima organizacional de una cooperativa que funciona en la ciudad de Bogotá; este tema se desprende de la teoría de relaciones humanas que genera una confrontación entre la teoría clásica y la teoría de relaciones humanas, ya que la persona siempre ha sido sencillamente mano de obra para las empresas en la obtención del lucro y se rompe el esquema tradicional de las relaciones.

El clima organizacional se puede definir como el ambiente psicológico y social de una organización, generando condiciones laborales, negativas o positivas, afectando directamente la productividad de la organización y calidad de vida laboral que posee un trabajador.

El tema de este artículo ha sido desarrollado por muchos autores, los más relevantes son Kurt Lewin, Litwin y Stinger, cada uno postuló las características más importantes de este tema, como son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad, cada una de estas están directamente relacionadas con las características propias de cada empresa. (p.37)

Mendoza, García, Cortés, Guevara y Bolivar (2012) manifiestan que:

Es importante señalar que la empresa seleccionada posee unas características de resaltar, ya que se trata de una cooperativa donde los asociados y los trabajadores son los copropietarios de la organización; es decir, los trabajadores deben cumplir sus responsabilidades administrativas pero a la vez tienen representación en la asamblea de la misma.

Para analizar el clima organizacional de COOTRAEMUN, se requiere definir las causas por las cuales se están viendo afectadas las relaciones interpersonales entre los trabajadores, disminuyendo la comunicación y generando falencias en el proceso productivo de la empresa, sin olvidar los principios y valores que son la guía en las relaciones y que debe caracterizar a quien hace parte de las organizaciones cooperativas y solidarias.

El objetivo principal del ejercicio, consiste en examinar el clima organizacional que tiene COOTRAEMUN y de qué manera este se refleja en los funcionarios y asociados, mediante la observación de las relaciones laborales y su interacción, para optimizar los procesos administrativos y la calidad de vida laboral de los trabajadores. Los objetivos específicos son: definir conceptualmente el clima organizacional, basados en teorías y autores en relación con la temática, con el fin de tener bases conceptuales para poder formular una adecuada solución para el problema. Por otra parte, se aplicó una entrevista a un trabajador inmerso en el tema y se visitó la organización, con el fin de tener referentes que nos pudieran llevar diversas conclusiones sobre el tema de la investigación. (p.38)

Mendoza, García, Cortés, Guevara y Bolivar (2012) manifiestan que:

La principal causa de un clima laboral negativo es la falta de comunicación y la intolerancia entre los equipos de trabajo, el cual se ve reflejado en el momento de evaluar los procesos de la empresa.

El interés en realizar un análisis de esta problemática en COOTRAEMUN, ha sido la de ayudar a mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores, además identificando a tiempo la raíz del problema, para dar una oportuna solución, evitando que sobresalga de los límites de acción.

Evidenciamos que la relación de trabajadores/ asociado genera pertenencia pero se evidencia poca formación en los aspectos cooperativos. (p.50)

Según Galarza, García, Ballesteros, Cuenca, y Fernández (2017) manifiestan:

En las Cooperativas de Ahorro y Crédito los cargos directivos son asignados bajo criterios de confianza entre los socios y esto, muchas veces, provoca la falta de reconocimiento y legitimidad en el ejercicio del liderazgo. Empieze entonces a desarrollarse prácticas autoritarias de amedrentamiento y sanción, lo que descompone el clima organizacional y crea ambientes de trabajo hostiles. (p.22)

Durante los últimos años se reconoce que han existido y existen grandes problemas de gobernabilidad en gobiernos, empresas privadas, organizaciones sociales y políticas, entre otros, los cuales se reflejan en actos de corrupción de toda índole. La ingobernabilidad se manifiesta por medio de abusos y privilegios en ciertos niveles de la organización, en una mala administración de los recursos financieros, un mal servicio a los asociados y asociadas y una perpetuación de dirigentes, que se mantienen por muchos años en sus cargos, pero sin capacitarse para responder y aportar al buen gobierno de sus Cooperativas.

Mediante la Gobernabilidad se establece criterios humanos para el funcionamiento de las personas físicas que constituyen y actúan en los Órganos de Gobierno (los actores estratégicos). Los criterios para una diligente interacción de las personas son: idoneidad moral, el buen

sentido, transparencia, respeto, voluntad para cooperar y colaborar, comunicación, liderazgo y clima personal.

Al no tener una buena Gobernabilidad en las Cooperativas, el resultado puede ser favorable o desfavorable, conduciendo a un fracaso total de la Institución. Consideramos a partir de la experiencia que el clima organizacional se refiere a una interacción entre características personales y organizacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización y se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, allí se originan una gran variedad de factores (liderazgo, comportamiento del trabajo y estructura de la organización). , aquí también se puede dimensionar el trabajo en equipo, para llegar a un objetivo común.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., es una institución privada, sin fines de lucro, el clima laboral que se maneja entre los Directivos y el Personal Administrativo, no es muy bueno teniendo conflictos con el entorno laboral y el bajo desempeño del mismo dentro de la organización, respecto del trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales, la motivación y las diversas regulaciones emitidas por parte de las SEPS, los cuales afectan a la Institución.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general, saber cómo incide el inadecuado clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados y la gobernabilidad de los directivos de la Cooperativa, mismos que se analizaron las siguientes variables:

- Variable Independiente: La Gobernabilidad de los actores estratégicos.
- Variable Dependiente: Clima Organizacional

Por cuanto La Gobernabilidad impacta en el clima organizacional de la cooperativa lo cual se debe mejorar en las áreas de: Motivación, Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales, Reconocimientos, Capacitación entre otros. Se debe trabajar en fortalecer la motivación del personal y Directivos no solo a través de incentivos económico, sino de reconocimientos, así

mismo, la administración debe efectivizar y promover constantemente el trabajo en equipo y capacitaciones continuas dentro de sus colaboradores con el objetivo de prestar servicios financieros de calidad a sus asociados y esto contribuirá a fortalecer las relaciones interpersonales de todos sus miembros, lo cual será percibido de manera positiva por sus clientes internos y externos.

El clima organizacional nace como consecuencia de las necesidades de las empresas por estudiar el ambiente donde se desenvuelven cada uno de sus trabajadores, con la finalidad de mejorar sus ambientes y espacios de trabajo, mejorando la conducta de los individuos, satisfaciendo las necesidades de las empresas y alcanzando los objetivos deseados tanto personal como organizacional.

## **2.2 Fundamentación Filosófica**

Para la ejecución de la siguiente investigación se utilizará el siguiente paradigma: Paradigma Crítico-Propositivo.

Podemos manifestar que los actores estratégicos de la gobernabilidad en las Cooperativas, se basan en conductas, principios y reglas que se encuentran plasmadas en Leyes, Reglamentos y Estatutos, con la finalidad de cumplir lo establecido.

Es importante que nuestros socios al momento de escoger a los representantes elijan los mejores candidatos y afines a sus representaciones, por cuanto de ello dependerá el éxito o fracaso de una Institución, por cuanto se ejerce autoridad y poder para la toma de decisiones cumpliendo los objetivos y la misión para lo cual se creó.

En la actualidad muchas de las Cooperativas manejan el sistema vertical, en todo sentido, por cuanto tenemos las jerarquizaciones, comunicación vertical, liderazgo autocrático, entre otros. Con estos antecedentes el clima organizacional se torna denso; y para detectar lo mencionado estamos fortaleciendo la comunicación del Personal Administrativo, para continuar con la comunicación de los Directivos, con la finalidad de ir detectando las causas

de los problemas actuales, para enriquecer el conocimiento y aportar soluciones de mejoramiento.

No basta con definir al clima organizacional como un componente multidimensional, más bien se trata de crear un ambiente en el cual los Representantes, Directivos y Empleados de la Institución se sientan a gusto realizando sus labores, aportando ideas, creando un ambiente de dinámico y competitivo, es decir tenga un compromiso organizacional; que los directivos sientan que su capital humano es el más valioso que tiene la institución y merece sentirse motivado, ya que el ambiente laboral que ofrezca la Cooperativa, se verá en los resultados producidos de acuerdo a sus rendimientos económicos.

Para que exista una buena gobernabilidad en la Cooperativa es indispensable que se cumpla los principios básicos de cooperativismo como: el respeto, la responsabilidad, el humanismo, la puntualidad, la seriedad, entre otros. Ya que muchos de los Directivos vienen es a servirse de la Cooperativa y no a servir a la Cooperativa.

Para tener un mayor aporte Directivo es necesario interactuar con los integrantes de la Cooperativa, para llevar a la práctica dichos conocimientos y contribuir a su mejoramiento. Es decir es necesario establecer una relación teórica práctica entre el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de sus empleados, por cuanto ha decaído la gobernabilidad como directivos.

## 2.3 Fundamentación Legal

### DERECHOS

#### Capítulo primero: Principios de aplicación de los derechos

**Art. 11.-** El ejercicio de los derechos se regirá por los siguientes principios:

1. Los derechos se podrán ejercer, promover y exigir de forma individual o colectiva ante las autoridades competentes; estas autoridades garantizarán su cumplimiento.
2. Todas las personas son iguales y gozaran de los mismos derechos, deberes y oportunidades.
3. Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La ley sancionará toda forma de discriminación. El Estado adoptará medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad real en favor de los titulares de derechos que se encuentren en situación de desigualdad.
4. Los derechos y garantías establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos serán de directa e inmediata aplicación por y ante cualquier servidora o servidor público, administrativo o judicial, de oficio o a petición de parte. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p.12)

#### Sección tercera: Comunicación e Información

**Art. 16.-** Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

1. Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos.
2. El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación.
3. El acceso y uso de todas las formas de comunicación visual, auditiva, sensorial y a otras que permitan la inclusión de personas con discapacidad.
4. Integrar los espacios de participación previstos en la Constitución en el campo de la comunicación. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p.14)

### **Sección octava: Trabajo y seguridad social**

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p.17)

**Art. 34.-** El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p.17)

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p.18)

### **Capítulo tercero: Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria**

**Art. 35.-** Las personas adultas mayores, niñas, niños y adolescentes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas privadas de libertad y quienes adolezcan de enfermedades catastróficas o de alta complejidad, recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado. La misma atención prioritaria recibirán las personas en situación de riesgo, las víctimas de violencia doméstica y sexual, maltrato infantil, desastres naturales o antropogénicos. El Estado prestará especial protección a las personas en condición de doble vulnerabilidad. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p.19)

### **Sección primera: Adultas y adultos mayores**

**Art. 36.-** Las personas adultas mayores recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado, en especial en los campos de inclusión social y económica, y protección contra la violencia. Se considerarán personas adultas mayores aquellas personas que hayan cumplido los sesenta y cinco años de edad. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p.19)

**Art. 37.-** El Estado garantizará a las personas adultas mayores los siguientes derechos:

1. La atención gratuita y especializada de salud, así como el acceso gratuito a medicinas.
2. El trabajo remunerado, en función de sus capacidades, para lo cual tomará en cuenta sus limitaciones.
3. La jubilación universal.
4. Rebajas en los servicios públicos y en servicios privados de transporte y espectáculos.
5. Exenciones en el régimen tributario.
6. Exoneración del pago por costos notariales y registrales, de acuerdo con la ley.
7. El acceso a una vivienda que asegure una vida digna, con respeto a su opinión y consentimiento. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p.19)

## **TÍTULO IV**

## **PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PODER**

**Art. 95.-**Las ciudadanas y ciudadanos, en forma individual y colectiva, participarán de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos, y en el control popular de las instituciones del Estado y la sociedad, y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano. La participación se orientará por los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad.

La participación de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público es un derecho, que se ejercerá a través de los mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p.41)

### **Sección segunda**

#### **Organización colectiva**

**Art. 96.-**Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación e incidir en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos.

Las organizaciones podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión; deberán garantizar la democracia interna, la alternabilidad de sus dirigentes y la rendición de cuentas. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p.41)

**Art. 97.-**Todas las organizaciones podrán desarrollar formas alternativas de mediación y solución de conflictos, en los casos que permita la ley; actuar por delegación de la autoridad competente, con asunción de la debida responsabilidad compartida con esta autoridad; demandar la reparación de daños ocasionados por entes públicos o privados; formular

propuestas y reivindicaciones económicas, políticas, ambientales, sociales y culturales; y las demás iniciativas que contribuyan al buen vivir.

Se reconoce al voluntariado de acción social y desarrollo como una forma de participación social. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p.41)

**Art. 98.-**Los individuos y los colectivos podrán ejercer el derecho a la resistencia frente a acciones u omisiones del poder público o de las personas naturales o jurídicas no estatales que vulneren o puedan vulnerar sus derechos constitucionales, y demandar el reconocimiento de nuevos derechos. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p.41)

**Art. 99.-**La acción ciudadana se ejercerá en forma individual o en representación de la colectividad, cuando se produzca la violación de un derecho o la amenaza de su afectación; será presentada ante autoridad competente de acuerdo con la ley. El ejercicio de esta acción no impedirá las demás acciones garantizadas en la Constitución y la ley. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p.42)

### **Sección tercera**

#### **Participación en los diferentes niveles de gobierno:**

**Art. 100.-**En todos los niveles de gobierno se conformarán instancias de participación integradas por autoridades electas, representantes del régimen dependiente y representantes de la sociedad del ámbito territorial de cada nivel de gobierno, que funcionarán regidas por principios democráticos. La participación en estas instancias se ejerce para:

1. Elaborar planes y políticas nacionales, locales y sectoriales entre los gobiernos y la Ciudadanía.
2. Mejorar la calidad de la inversión pública y definir agendas de desarrollo.
3. Elaborar presupuestos participativos de los gobiernos.
4. Fortalecer la democracia con mecanismos permanentes de transparencia, rendición de cuentas y control social.

5. Promover la formación ciudadana e impulsar procesos de comunicación.

Para el ejercicio de esta participación se organizarán audiencias públicas, veedurías, asambleas, cabildos populares, consejos consultivos, observatorios y las demás instancias que promueva la ciudadanía. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p.42)

**Art. 101.-** Las sesiones de los gobiernos autónomos descentralizados serán públicas, y en ellas existirá la silla vacía que ocupará una representante o un representante ciudadano en función de los temas a tratarse, con el propósito de participar en su debate y en la toma de decisiones. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p.42)

**Art. 102.-** Las ecuatorianas y ecuatorianos, incluidos aquellos domiciliados en el exterior, en forma individual o colectiva, podrán presentar sus propuestas y proyectos a todos los niveles de gobierno, a través de los mecanismos previstos en la Constitución y la ley. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p.42)

## **Título I**

### **Del Ámbito, Objeto y Principios**

**Art. 1.- Definición.-** Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), 2011, p.3)

**Art. 2.- Ámbito.-** Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía

popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento. (LOEPS, 2011, p.3)

### **Sección 3**

#### **De las Organizaciones del Sector Cooperativo**

**Art. 21.- Sector Cooperativo.-** Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Cooperativo. (LOEPS, 2011, p.7)

**Art. 22.- Objeto.-** El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social. (LOEPS, 2011, p.7)

**Art. 23.- Grupos.-** 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 esta Ley. (LOEPS, 2011, p.8)

**Art. 32.- Estructura Interna.-** Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en

su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses. (LOEPS, 2011, p.9)

**Art. 33.- 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 directa o mediante delegación a otro socio. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa. (LOEPS, 2011, p.9)

**Art. 34.- Asamblea General de representantes.-** 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. (LOEPS, 2011, p.9)

**Art. 38.- 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 esta Ley.

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. (LOEPS, 2011, p.10)

**Art. 39.- Presidente.-** 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 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. (LOEPS, 2011, p.10)

**Art. 40.- 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 esta Ley.

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. (LOEPS, 2011, p.10)

**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 cooperativa.

En los segmentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito determinados por la Superintendencia, será requisito la calificación de su Gerente por parte de esta última.

En caso de ausencia temporal le subrogará quien designe el Consejo de Administración, el subrogante deberá cumplir con los mismos requisitos exigidos para el titular. (LOEPS, 2011, p.11)

## **TÍTULO TERCERO**

### **ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO**

**Artículo 13.- ESTRUCTURA INTERNA:** El gobierno, dirección, administración y control Interno de la Cooperativa, se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

1. Asamblea General de Socios o de Representantes;
2. Consejo de Administración;
3. Consejo de Vigilancia;
4. Comité de Crédito
5. Gerencia; y,
6. Comisiones Especiales. (Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda (ECOACUTA), 2013, p.5)

## **CAPÍTULO PRIMERO**

## **DE LA ASAMBLEA GENERAL**

**Artículo 14.- ASAMBLEA GENERAL:** La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la Cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la Cooperativa.

Cuando la cooperativa supere los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con Representantes elegidos en un número no menor de 30, ni mayor de 100, por votación.

Considerando que la cooperativa supera los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con 30 (Treinta) Representantes Considerando que la cooperativa no supera los 200 socios, la Asamblea General se efectuará sin Representantes. (ECOACUTA, 2013, p.5)

**Artículo 15.- ELECCIÓN DE REPRESENTANTES:** Los representantes durarán 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos de forma inmediata, por una sola vez. Se elegirán dos representantes suplentes por cada principal.

Si un representante a la Asamblea General es elegido como vocal del Consejo de Administración o Vigilancia, perderá su condición de representante y se principalizará al respectivo suplente.

Los vocales de los Consejos de Administración y de Vigilancia son miembros natos de la Asamblea General y tendrán derecho a voz y voto, sin que puedan ejercer este último, en aquellos asuntos relacionados con su gestión. (ECOACUTA, 2013, p.5)

**Artículo 16.- SUPLENTE:** La calidad y ejercicio de la representación es indelegable. Si por razones debida y oportunamente justificadas, al menos, con 48 horas de anticipación y por escrito, un representante no pudiere asistir a una Asamblea General, se principalizará a su respectivo suplente, hasta la conclusión de la misma. (ECOACUTA, 2013, p.6)

**Artículo 17.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA ASAMBLEA GENERAL:** Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su

Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, la Asamblea General, tendrá las siguientes atribuciones:

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de Elecciones;
2. Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;
3. Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
4. Nombrar auditor Interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia;
5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea.
6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;
7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el Reglamento Interno;
8. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;
9. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;
10. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;
11. Aprobar el Reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;

12. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
13. Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los candidatos por la Superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor Interno, la Asamblea General procederá a designar su reemplazo, dentro de treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por periodos anuales;
14. Conocer las tablas de remuneraciones y de ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización;
15. Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención. (ECOACUTA, 2013, p.6)

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

**Artículo 20.- Integración:** El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la cooperativa y estará integrado por 5 (cinco) Vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa.

Los Vocales durarán en sus funciones 3 (tres) año(s) y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva; cuando concluya su segundo período no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo hasta después de transcurrido un período.

El número de vocales del consejo, será renovado parcialmente, de manera que, en cada elección, con excepción de la primera, se elegirán las mayorías y minorías, alternativamente. (ECOACUTA, 2013, p.7)

**Artículo 21.- CALIFICACIÓN:** El Consejo de Administración se instalará dentro de los ocho días posteriores a su elección para nombrar de entre sus miembros un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario, quienes lo serán también de la Asamblea General.

Considerando el segmento en el que la cooperativa sea ubicada, los vocales del Consejo iniciarán sus funciones a partir de que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria califique su idoneidad, hasta tanto, continuará en sus funciones el Consejo anterior. De no calificarse o posteriormente descalificarse a un directivo, se principalizará el suplente respectivo. (ECOACUTA, 2013, p.7)

**Artículo 22.- ATRIBUCIONES:** Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno de la cooperativa, son atribuciones y deberes del Consejo de Administración, los siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la Ley y los valores y principios del cooperativismo;
2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;
3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;
4. Proponer a la asamblea reformas al Estatuto Social y Reglamentos que sean de su competencia;
5. Dictar los Reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la Asamblea General;
6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;
7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;

8. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;
9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;
10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Reglamento Interno;
12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;
13. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;
14. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;
15. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General;
16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;
17. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del Reglamento a la Ley;
18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; y,
19. Señalar el número y valor mínimos de certificados de aportación que deban tener los socios y autorizar su transferencia, que sólo podrá hacerse entre socios o a favor de la Cooperativa;

20. Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General;

El Consejo de Administración podrá delegar su función de aprobación de ingreso de socios. (ECOACUTA, 2013, p.7)

### **CAPÍTULO TERCERO**

#### **DEL CONSEJO DE VIGILANCIA**

**Artículo 23.- Integración:** El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia. Estará integrado por 3 (tres) Vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el artículo 26 del presente Estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad, según el segmento en que se encuentre ubicada la cooperativa.

Los Vocales durarán en sus funciones 3 (tres) años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva y cuando concluya su segundo período, no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo, hasta después de un período. (ECOACUTA, 2013, p.8)

**Artículo 24.- CALIFICACIÓN:** El Consejo de Vigilancia se instalará dentro de los ocho días siguientes a su elección, para nombrar, de entre sus miembros, un Presidente y un Secretario.

Considerando el segmento en el que se encuentre ubicada la cooperativa, los vocales del Consejo iniciarán sus funciones a partir del momento en que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria califique su idoneidad, hasta tanto, continuará en sus funciones el Consejo anterior. De no calificarse o posteriormente descalificarse a un directivo, se principalizará el suplente respectivo. (ECOACUTA, 2013, p.8)

**Artículo 25.- ATRIBUCIONES:** Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, son atribuciones y deberes del Consejo de Vigilancia, los siguientes:

1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
5. Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos;
6. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
7. Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social y la gestión de la cooperativa;
8. Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor Interno y externo;
9. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General, contando previamente con los criterios de gerencia;
10. Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
11. Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Asamblea General, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones.

12. Efectuar arquezos de caja, periódica u ocasionalmente, dependiendo del segmento al que la cooperativa se corresponda, y revisar la contabilidad de la cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables.

13. Organizar dirigir el proceso y resolver la selección del oficial de cumplimiento, de la terna preparada para el efecto;

14. Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de someterlo a consideración de la Asamblea General.

15. Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración, aplicando lo dispuesto en el Reglamento Interno;

16. Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de Directivos o Administradores de la Cooperativa; y, formular las observaciones pertinentes en cada caso;

Sin perjuicio de las observaciones que pueda formular el Consejo de Vigilancia, el Consejo de Administración podrá ejecutar sus resoluciones bajo su responsabilidad, no obstante lo cual, esta decisión deberá ser, obligatoriamente, puesta en conocimiento de la siguiente Asamblea General. (ECOACUTA, 2013, p.9)

### **DEL COMITÉ DE CRÉDITO**

Art. 6. El Comité de Crédito, estará conformado por 3 (tres) miembros, siendo: un vocal del Consejo de Administración, designado de entre sus miembros, quien presidirá el Comité, un vocal nombrado de entre los socios por parte del Consejo de Administración, quien actuará como secretario, el cual llevará el libro de Actas respectivo; y, el Gerente que actuará como vocal. (Reglamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda (RCCOACUTA), 2016, p.2)

Según RCCOACUTA (2016) en el Artículo 7 “Podrán instalarse en sesión con dos de sus Miembros; y, se reunirán una vez al mes o cuando la demanda de solicitudes de créditos ordinarios lo amerite (p.2)

Según RCCOACUTA (2016) en el Artículo 8 “El Presidente del Comité de Crédito, elaborará un informe anual, que será presentado ante la Asamblea General de Representantes o cuando los Consejos de Administración o Vigilancia lo soliciten (p.2).

Art.9. El Comité de Crédito, será el encargado de conocer y analizar las Solicitudes de Créditos Ordinarios, para aprobar, negar o suspender las mismas, en sujeción a lo que establece éste Reglamento, debiendo comprobar la validez de la información suministrada, la legalidad de la documentación y permitiendo la continuación del trámite. (RCCOACUTA, 2016, p.2)

## **DISPOSICIONES COMUNES PARA LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN, VIGILANCIA**

**Artículo 26.- REQUISITOS:** Para que un socio o representante, sea designado vocal de los consejos debe por lo menos cumplir los siguientes requisitos:

1. Tener al menos dos años como socio en la cooperativa;
2. Acreditar al menos veinte horas de capacitación en el área de sus funciones, antes de su posesión;
3. Estar al día en sus obligaciones económicas con la cooperativa;
4. Acreditar la formación académica necesaria, cuando el segmento en que la cooperativa sea ubicada así lo demande;
5. No haber sido relegido en el periodo inmediato anterior;
6. No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, ni relación conyugal o unión de hecho con otro de los vocales ni con el Gerente;

El período de duración de los vocales de los consejos, regirá a partir del registro del nombramiento en la Superintendencia, hasta tanto, continuarán en funciones, los vocales cuyo período haya fenecido. En la medida de lo posible, los consejos respetarán la equidad de género en su conformación. (ECOACUTA, 2013, p.9-10)

**Artículo 27- SESIONES:** Los Consejos, Comité y Comisiones sesionarán, ordinariamente, por lo menos, una vez al mes y extraordinariamente, cuando lo convoque su Presidente. Las convocatorias se realizarán con tres días de anticipación, por iniciativa del Presidente o de al menos, dos de sus miembros.

En la convocatoria constarán el lugar, fecha y hora de la asamblea, los asuntos a tratarse; y, los adjuntos que se remiten con la convocatoria, del ser del caso. (ECOACUTA, 2013, p.10)

#### **DE LAS COMISIONES ESPECIALES**

**Artículo 32.- Integración:** Las Comisiones Especiales serán permanentes u ocasionales. Las designará el Consejo de Administración con tres vocales que durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y removidos en cualquier tiempo.

Las comisiones especiales permanentes cumplirán las funciones determinadas en el Reglamento Interno. Las comisiones ocasionales, cumplirán las funciones que el Consejo de Administración les encargue. (ECOACUTA, 2013, p.11)

#### **DEL PRESIDENTE**

**Artículo 33.- ATRIBUCIONES:** El Presidente del Consejo de Administración, lo será también de la Cooperativa y de la Asamblea General, durará 1 año en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal en dicho Consejo y, además de las atribuciones constantes en las normas jurídicas que rigen la organización y funcionamiento de la cooperativa, tendrá las siguientes:

1. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo de Administración;

2. Dirimir con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General;
3. Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa;
4. Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine;

El Vicepresidente cumplirá las funciones que le sean encargadas por el Presidente y las delegaciones dispuestas por el Consejo de Administración. En caso de renuncia, ausencia, inhabilidad del Presidente o encargo de la Presidencia, asumirá todos los deberes y atribuciones del Presidente. (ECOACUTA, 2013, p.11-12)

### **DE LOS SECRETARIOS**

**Artículo 34.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:** Los Secretarios de los Consejos, Comité y Comisiones serán elegidos obligatoriamente de entre los vocales de dichos organismos, con excepción del secretario del Consejo de Administración, quien será o no socio, pudiendo actuar también como Secretario de la cooperativa, formando parte de la nómina de sus empleados.

Además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, los Secretarios tendrán las siguientes:

1. Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes;
2. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo, Comité o Comisión que corresponda;
3. Tener la correspondencia al día;
4. Llevar un registro de resoluciones, de la Asamblea General y de los Consejos de Administración, Vigilancia, Comité o Comisiones, según corresponda;
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
6. Notificar las resoluciones;

Además de las atribuciones y deberes señalados, el Secretario del Consejo de Administración y de la Asamblea General, tendrá las siguientes:

1. Registrar la asistencia a sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración;
2. Llevar el registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales;
3. Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la Asamblea General o el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones de la Ley, su Reglamento, el presente Estatuto o su Reglamento Interno. (ECOACUTA, 2013, p.12)

### **DEL GERENTE**

**Artículo 35.- REQUISITOS:** Para ser designado Gerente de la Cooperativa, el postulante deberá acreditar experiencia en gestión administrativa preferentemente acorde con el objeto social de la cooperativa y capacitación en economía social y solidaria y cooperativismo, además de las condiciones previstas en el Reglamento Interno.

El Gerente deberá rendir caución previo al registro de su nombramiento. Cuando así lo amerite el segmento en que sea ubicada la cooperativa, deberá cumplir los requisitos previstos en el Reglamento General de la LOEPS y en las regulaciones que se dictaren para el efecto.

El Gerente, sea o no socio de la cooperativa, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general. Será contratado bajo el Código Civil, sin sujeción a plazo, debiendo ser afiliado al Seguro Social, sin que ello implique relación laboral. (ECOACUTA, 2013, p.13)

**Artículo 36.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES.-** Además de las previstas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, son atribuciones y responsabilidades del Gerente:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la Ley, su Reglamento y el presente Estatuto social;
2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, Reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;
5. Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado los contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;
6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
8. Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración;
9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el Reglamento Interno; cuando el Reglamento Interno disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
11. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el Reglamento o la Asamblea General le autorice;
12. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;

13. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;

14. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;

15. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido;

16. Ejecutar las políticas sobre los precios de bienes y servicios que brinde la cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración. (ECOACUTA, 2013, p.13)

**Artículo 37.- PROHIBICIÓN:** No podrá designarse como Gerente a quien tenga la calidad de conyugue, conviviente en unión de hecho, o parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con algún vocal de los consejos. (ECOACUTA, 2013, p.14)

## **2.4 Categorías Fundamentales**

### **Problema:**

La Ingovernabilidad de los Actores Estratégicos la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Ambato" Ltda.; y su impacto en el clima Organizacional.

### **Variables**

1. Gobernabilidad de los Actores Estratégicos.
2. Clima Organizacional.

### **Delimitación Contenido**

**Campo:** Gestión de Talento Humano

**Área:** Comportamiento Organizacional

**Aspecto:** La Gobernabilidad de los Actores Estratégicos.

**Campo:** Gestión de Talento Humano

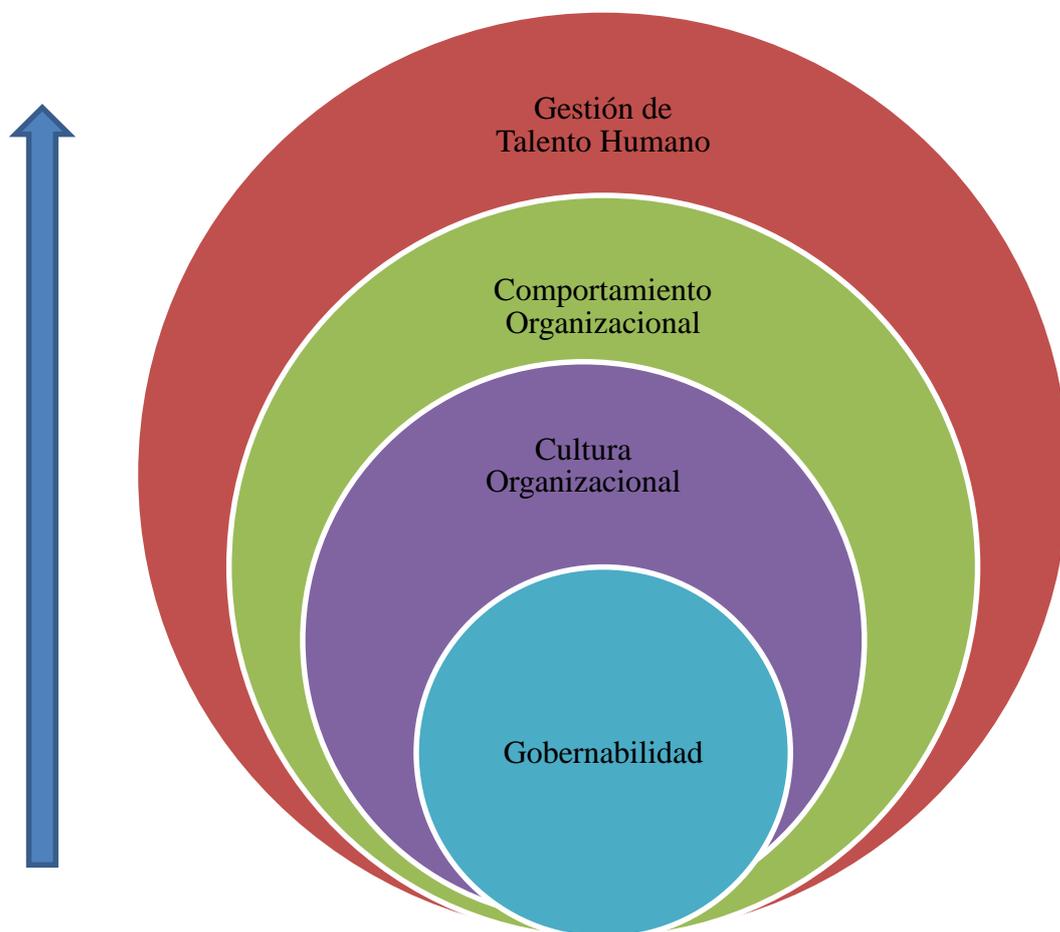
**Área:** Comportamiento Organizacional

**Aspecto:** Clima Organizacional

**Variable Independiente:**

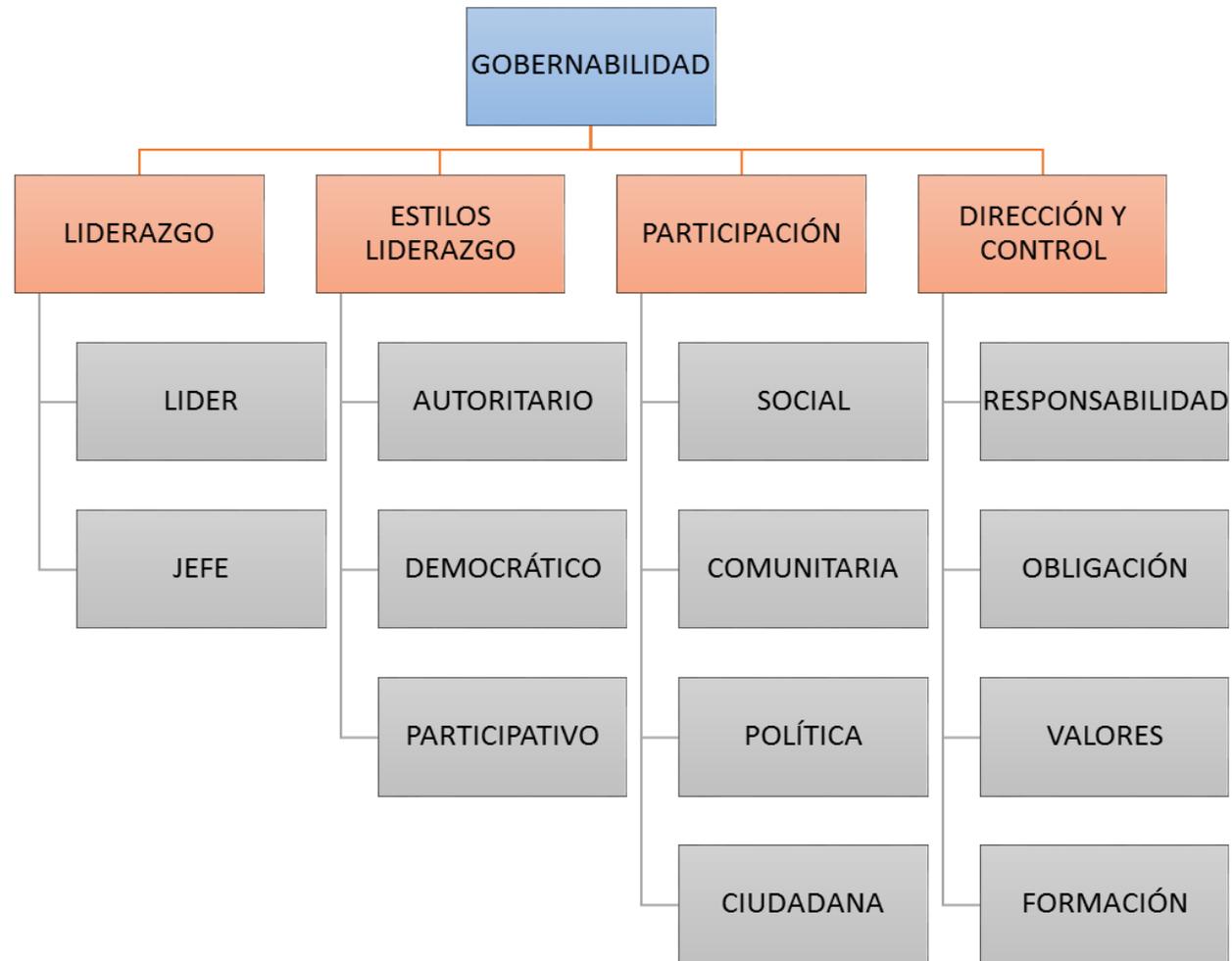
La Gobernabilidad

**Supraordinación**



*Ilustración 2 Supraordinación Variable Independiente Gobernabilidad*

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás



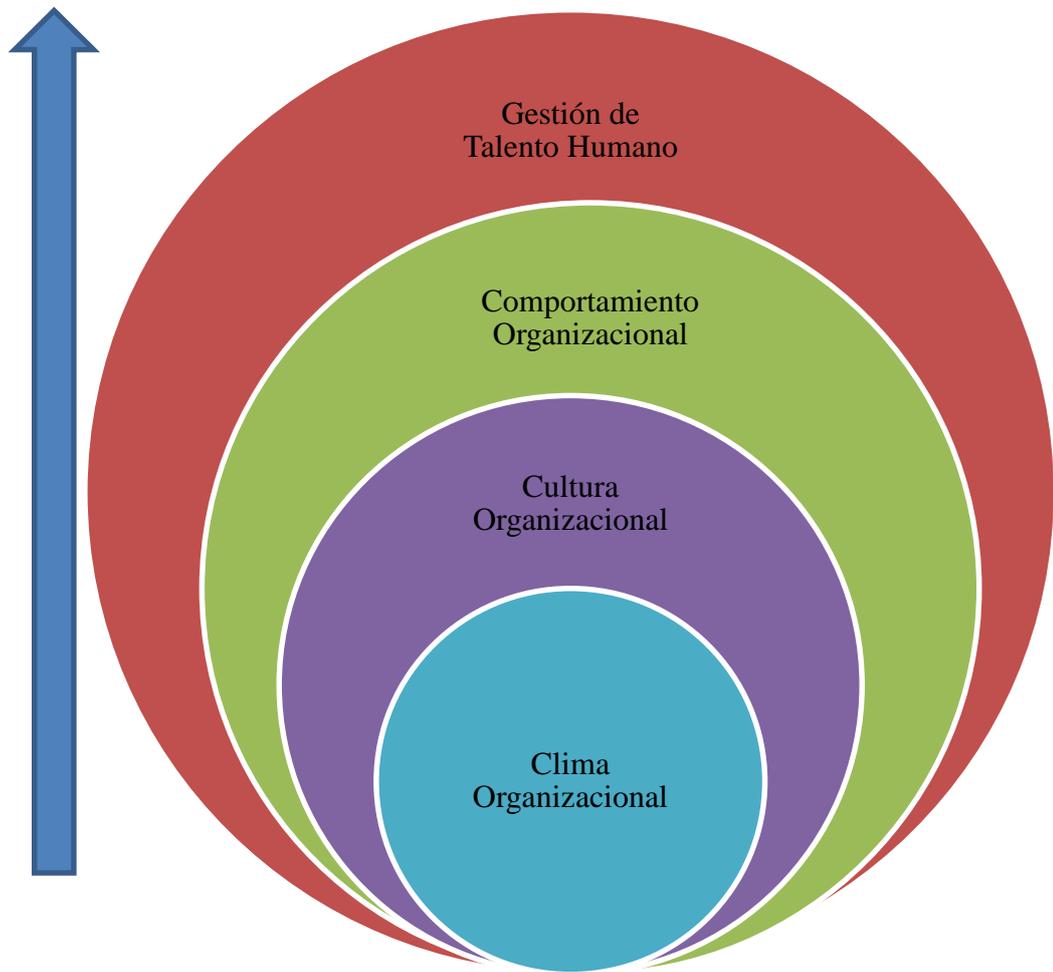
*Ilustración 3 Infraordinación de la Variable Independiente Gobernabilidad*

Fuente: Datos de Investigación  
 Elaborado por: Ivonne Aldás

**Variable Dependiente:**

Clima Organizacional

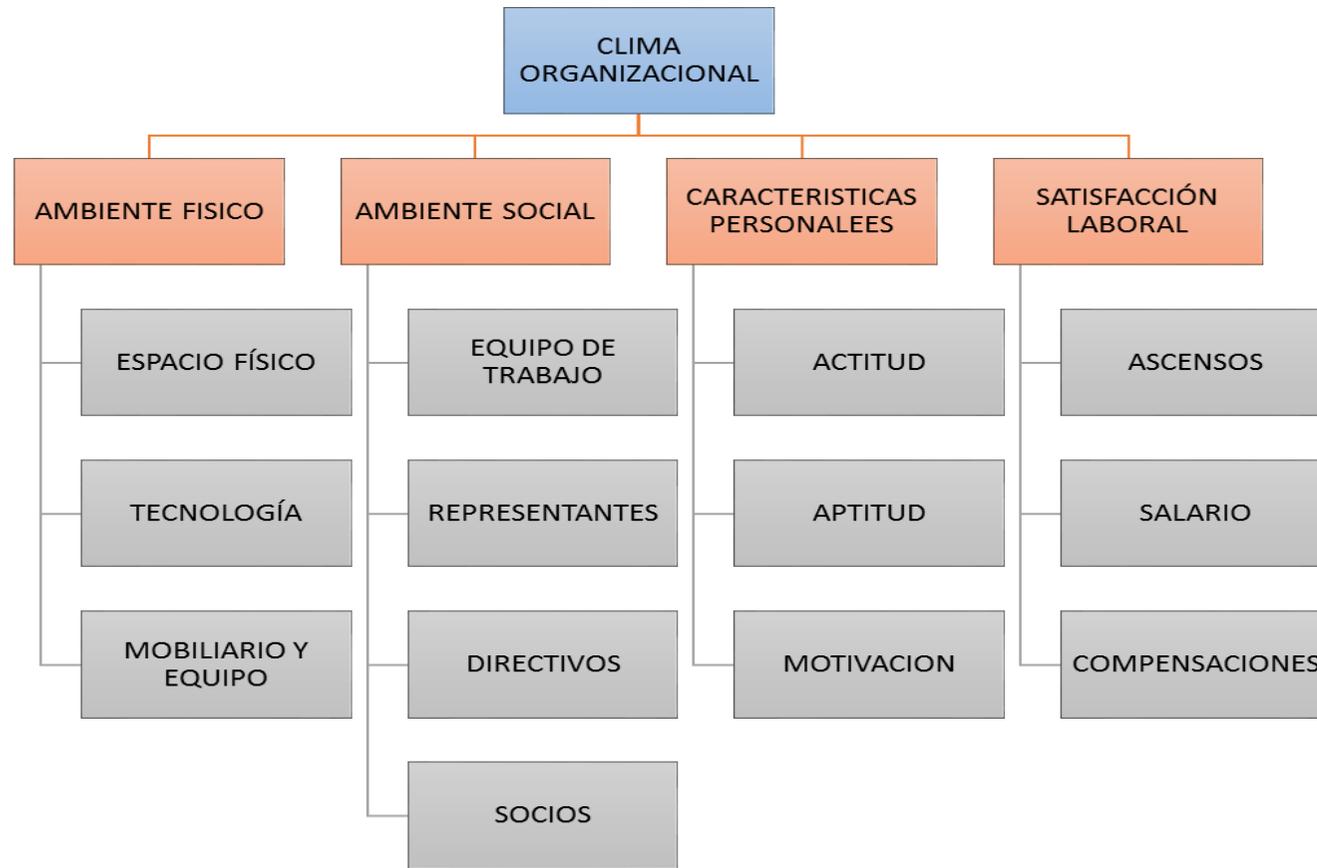
**Supraordinación:**



*Ilustración 4 Supraordinación de la Variable Dependiente Clima Organizacional*

Fuente: Datos de Investigación

Elaborado por: Ivonne Aldás



*Ilustración 5 Infraordinación de la Variable Dependiente Clima Organizacional*

Fuente: Datos de Investigación  
 Elaborado por: Ivonne Aldás

## **Gestión del Talento Humano**

En la actualidad la Gestión del Talento Humano está conformado por un equipo de trabajo. Los cuales están encargados de la planificación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en cada uno de los puestos de trabajo. Chiavenato (2009) afirma:

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de sub-contratación (outsourcing). Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. (p.42)

Antes las personas eran consideradas como un recurso de la empresa, sin tomar en cuenta sus necesidades que como ser humano tenían, es así que al pasar el tiempo se van interesando en el bienestar de las personas, ya que es un activo intangible de la empresa. Chiavenato (2009) afirma: El área de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo xx, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales; hasta entonces considerados incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de su estrecha interrelación, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y la necesidad de un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, al menos, para reducir sus diferencias. Ese interlocutor era un órgano que

recibía el nombre de Relaciones Industriales, cuya labor consistía en articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambió por completo. Alrededor de la década de 1950 se le llamó Administración de Personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y aminorar los conflictos, sino, sobre todo, de administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente. Poco después, en la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación.

La legislación laboral poco a poco se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían fuera de toda proporción. Se consideró a las personas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como el único capital vivo e inteligente de que disponen las organizaciones para enfrentar los retos. Así, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos (RH), aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que RH abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de RH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales.

RIOS Ricardo (2013) “La Gestión de Talento Humano, está reconocido ampliamente como la fuente principal para la creación de la riqueza en esta “era del conocimiento” en la que vivimos y trabajamos” (p.34).

Para Chiavenato (2009) “En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito” (p.42).

Podemos manifestar que la Gestión del Talento, es fortalecer al ser humano, desarrollando sus capacidades y motivando a una carrera profesional para mejorar su estilo de vida, poniendo y desarrollando nuevas para capacitar, desarrollar, retener, promover y movilizar a los empleados de una empresa.

### ***Comportamiento Organizacional.***

Robbins y Judge (2013) manifiestan que “El comportamiento organizacional aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia” (p.10).

Cuando hablamos de comportamiento organizacional estamos manifestando del entorno que vamos investigar que son los individuos, grupos y estructuras de las empresas que nos permite ver la conducta de las personas, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

Se la conoce por las siglas CO, es un campo interdisciplinario dedicado a mejorar el entendimiento y la dirección de la gente en el trabajo. Está orientada tanto a la investigación como a la práctica. Tiene tres niveles: individual, de grupo y de organización. Utiliza una larga serie de disciplinas, como ser: Psicología, Dirección, Sociología, Teoría de la Organización, Estadística, Teoría General de Sistemas, Tecnología de la Información, Psicología Social, Antropología, Economía, Ciencias Políticas, Consejo Vocacional,

Dirección de Esfuerzo Humano, Psicometría, Ergonómica, Teoría de Decisión y Ética.  
(Robbins y Judge, 2009, p.13)

Aunque hace mucho que los gerentes en activo entendieron la importancia que tiene la capacidad interpersonal para la eficacia administrativa, las escuelas de negocios se han tardado más en captar el mensaje. Hasta finales de la década de 1980, la curricular de las escuelas de negocios hacía énfasis en los aspectos técnicos de la administración, y se centraban en específico en la economía, contabilidad, finanzas y las técnicas cuantitativas. Los cursos sobre el comportamiento humano y las aptitudes de las personas recibían atención mínima en relación con los aspectos técnicos de la administración. Sin embargo, en las dos últimas décadas las Facultades de administración se han percatado de la importancia que reviste la comprensión del comportamiento humano en la determinación de la eficacia de un administrador, y pidieron que se agregaran a los curriculares cursos sobre la habilidad interpersonal. (Robbins y Judge, 2009, p.4)

Robbins y Judge (2013) “Comportamiento Organizacional (CO): Campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, grupos y estructura en el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”. (p.10)

Amorós (2007) afirma que el “campo de estudio que se encarga de investigar el impacto de los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización” (p.7).

Actualmente en la Organizaciones están ampliando las competencias de su Talento Humano, mismo que es importante realizar una evaluación del comportamiento organizacional, para analizar las conductas del ser humano en el desempeño laboral.

***Cultura Organizacional.***

La cultura organizacional, podemos manifestar que se trata de normas, hábitos y valores que tienen las personas o grupos que dan forma a una institución, entendiendo que cada persona es un ser diferente a otra, para Robbins y Judge (2009) manifiestan:

Finalmente, sabemos que las culturas al interior de las organizaciones difieren mucho: por ejemplo, algunas son cálidas, relajadas y de apoyo; otras son formales y conservadoras. Por tanto, la cultura organizacional en que trabaje una persona tendrá que ver en la definición de la táctica que se considere apropiada. Algunas culturas estimulan el uso de la participación y la consulta, otras la razón, y unas más se basan en la presión. Entonces, la organización en sí influirá en el subconjunto de tácticas del poder que se considere aceptable usar. (p.458)

Un estudio con 230 organizaciones de diferentes industrias de todo el mundo, de regiones que incluían Norteamérica, Asia, Europa, Medio Oriente y África, el tener una cultura organizacional fuerte y positiva se asociaba con la mayor eficacia organizacional. El estudio, publicado en la revista *Organizational Dynamics*, reveló que los aspectos fuertes y positivos de la cultura organizacional que eran más críticos para triunfar entre las regiones por lo general incluían los siguientes:

- Dar poder a los empleados
- Tener orientación hacia los equipos
- Tener una dirección estratégica clara, y propósito
- Poseer una visión fuerte y reconocible

Aunque al comparar las regiones había similitudes en términos de cultura y eficacia organizacional, hubo ciertas diferencias cuando los investigadores compararon países individuales. (Robbins y Judge, 2009, p.255)

Para Chiavenato (2011) la Cultura Organizacional “Representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de sus objetivos organizacionales” (p.72).

Para Robbins y Judge (2009) la cultura organizacional

Tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo. (p.11)

Santos (2016) manifiesta:

Es un conjunto de normas, valores, creencias y pautas compartidas que caracterizan los modos de hacer y comportarse de los miembros de la organización y que determinan la forma en que se resuelven los problemas y se toman las decisiones en la organización. (p.38)

La Cultura Organizacional es la manera de cómo actúan las personas de acuerdo a sus costumbres o hábito que han desarrollado a lo largo de su vida, de esta manera interactúan con las personas compartiendo sus costumbres.

### ***Gobernabilidad.***

Perez (2003) afirman:

Algunas posturas reducen erróneamente el concepto de gobernabilidad a uno de los aspectos, por cierto nada irrelevantes, de la Gobernabilidad Democrática. Se trata de la Accountability vertical y horizontal. La accountability vertical hace referencia al requisito de que el gobierno dé cuenta de sus actividades y su accionar al pueblo soberano, quien a través de distintos mecanismos formales e informales alza su voz y pretende ser escuchado. Ejemplo de accountability vertical son las elecciones periódicas. La accountability horizontal hace referencia a los controles ahora no de los ciudadanos sobre los gobernantes sino de los distintos poderes y organismos dentro del Estado entre sí. (p.1)

Perez (2003) manifiesta:

Las crisis económicas de los años '80 y '90, que sólo nombraremos aquí, han producido un especial deterioro e inestabilidad política, económica y social en América Latina. Esto ha hecho que los organismos internacionales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo y la OEA tomen un renovado interés en el concepto que nos ocupa y conformen una visión de este muy particular. Su interpretación del concepto fue apoyada por un volumen de financiación considerable y su conceptualización estuvo siempre ligada a la metodología de implementación de las reformas de libre mercado. A medida que se implantaban los planes en América Latina y África se hacía evidente la necesidad de rigurosos análisis para sortear los obstáculos políticos que se oponían a las reformas y, a la vez, la necesidad de aumentar la eficiencia en la aplicación.

Es así que el término fue concebido también como una herramienta de análisis político para la aplicación de los planes. Pero este no fue su único aporte a la causa del libre mercado. Como sostiene Hewitt de Alcántara: "Al hablar de "governabilidad" (en lugar de "reforma del Estado" o de "cambios sociales y políticos"), se permitió que los bancos y organismos multilaterales para el desarrollo abordaran temas sensibles reunidos bajo una denominación relativamente inofensiva, generalmente revestido de un lenguaje muy técnico, excluyendo así cualquier sospecha de que estas instituciones estaban excediendo los límites de su autoridad estatutaria al intervenir en los asuntos de política interior de los Estados soberanos." (p.1)

MORA, Alberto, (2012, Pág. 3) "Constituye las tradiciones, instituciones y los procesos que determinan como el poder es ejecutado, como los ciudadanos son escuchados y como son realizadas las decisiones concernientes a situaciones de interés público."

De acuerdo a lo manifestado por MORA, Alberto, (2012, Pág.9).

Es la capacidad de un sistema sociopolítico para gobernarse a sí mismo. Cuando un sistema está estructurado de modo tal que los actores estratégicos se interrelacionan para tomar decisiones colectivas y resolver sus conflictos conforme a instituciones o reglas del juego, se puede hablar de gobernabilidad. También se puede decir que la Gobernabilidad significa estabilidad política e institucional y eficacia decisoria y administrativa.

Vita (2010) manifiesta que “Una buena gobernabilidad ocurre cuando el directorio provee una guía apropiada para la gerencia con respecto a la dirección estratégica de la institución y vigila porque los esfuerzos de la gerencia se muevan en esa dirección” (p.11).

En las Instituciones realmente se necesita buenos Gobernantes que guíen a su personal, por cuanto las decisiones que se tome pueden ser positivamente o negativamente, al sentirse identificados con un buen líder tienen compromiso con la Organización, teniendo buenos resultados en su desempeño y desarrollo profesional, por cuanto hay la apertura de una dialogo y no el temor al no ser escuchados.

### ***Liderazgo.***

El liderazgo podemos manifestar que es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que posee una persona para influir en las decisiones de otra persona y en el actuar de los mismos, es por eso que Robbins y Judge (2009) sostienen:

Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia. Observamos

que el liderazgo no sancionado es decir, la capacidad de influir que se da en forma independiente de la estructura formal de la organización– con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo. (p.385)

En primer lugar se presentarán las teorías basadas en características, que dominaron el estudio del liderazgo hasta finales de la década de 1940; después se analizarán las teorías basadas en el comportamiento, que fueron populares hasta finalizar la década de 1960, y por último se introducirán las teorías de la contingencia y las interactivas. Pero antes de revisar estos tres enfoques, veamos lo que se entiende por el término liderazgo. (Robbins y Judge, 2009, p.384)

Robbins y Judge (2009) manifiestan “Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas” (p.385).

(Villacis, 1999) sostiene “Liderazgo es la habilidad de influenciar positivamente, dirigiendo participativamente, estimulando al logro de objetivos y resultados, producto de la automotivación cuta zaga descansa en todo el grupo de personas, orientadas al servicio, a la calidad y a la productividad” (p.4).

El liderazgo en las personas es parte fundamental por cuanto son una guía dentro de las organizaciones, siempre y cuando influyan positivamente a los objetivos Institucionales.

### ***Líder.***

Goleman (2012) manifiesta “El líder es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo ya sea en el ámbito económico, social o religioso que tiene la capacidad de solucionar conflictos” (p.48)

Goleman (2012) manifiesta:

Quienes son más diestros en sintonizar con los estados de ánimo de los demás o en imponer a los demás sus propios estados de ánimo son también emocionalmente más amables. El

rasgo distintivo de un auténtico líder consiste precisamente en su capacidad para conectar con una audiencia de miles de personas. Y, por esta misma razón, las personas que tienen dificultades para captar y transmitir las emociones suelen tener problemas de relación, puesto que despiertan la incomodidad de los demás sin que éstos puedan explicar claramente el motivo. (p.135)

Según Galarza, García, Ballesteros, Cuenca y Fernández (2017) manifiestan que:

Con el transcurso del tiempo y de diferentes enfoques se ha determinado que el líder no solo posee una serie de características, conductas y valores, sino también que esta influenciado por aspectos como el ambiente, organización y los colaboradores para su labor. (p.29)

Goleman (2012) manifiesta:

El conjunto de todas estas habilidades constituye la materia prima de la inteligencia interpersonal, el ingrediente fundamental del encanto, del éxito social e incluso del carisma. Las personas socialmente inteligentes pueden conectar fácilmente con los demás, son diestros en leer sus reacciones y sus sentimientos y también pueden conducir, organizar y resolver los conflictos que aparecen en cualquier interacción humana. Ellos son los líderes naturales, las personas que saben expresar los sentimientos colectivos latentes y articularlos para guiar al grupo hacia sus objetivos. Son el tipo de personas con quienes a los demás les gusta estar porque son emocionalmente nutritivos, dejan a los demás de buen humor y despiertan el comentario de que «es un placer estar con alguien así». (p.198)

Villacis (1999) manifiesta “Libertad de participación inspiración, guía, dirección eficaz y estímulo hasta lograr resultados espectaculares y satisfactorios para el cliente interno, externo y para la empresa” (p.2).

Robbins y Judge (2009):

Los líderes extrovertidos (individuos a los que les gusta estar con la gente y son capaces de actuar con seguridad), conscientes (quienes tienen disciplina y hacen que los compromisos se cumplan) y abiertos (las personas creativas y flexibles) parecen tener ventaja cuando se trata de liderazgo, lo que sugiere que los buenos líderes sí tienen características claves en común. (p.387)

Los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan positivamente y tiene una buena atención por parte de las personas que los rodean.

### ***Jefe.***

Robbins y Judge (2009):

El grado de congruencia que existe entre un empleado y su jefe en cuanto a la percepción del trabajo del primero influye en el grado en que dicho trabajador será juzgado como un realizador eficaz por su superior. En la medida en que la percepción del rol del empleado cumpla con las expectativas del rol del jefe, el empleado recibirá una evaluación más alta por su desempeño. (p.11)

Para Robbins y Judge (2009):

Un estudio de 2006 reveló que casi dos terceras partes de los trabajadores afirmaban que su jefe rara vez o nunca solicitaban su consejo. El autor del estudio hacía la observación de que: “las organizaciones siempre persiguen un compromiso mayor por parte de los empleados, pero las evidencias indican que cometen errores fundamentales de manera innecesaria. Las personas necesitan ser respetadas y escuchadas”. Anne Mulcany, CEO de Xerox, sabe que escuchar cuesta trabajo: “escuchar es una de esas cosas de las que es fácil hablar y difícil hacer”.<sup>9</sup> Los mejores comunicadores son aquellos que explican las razones que se hallan tras sus comunicaciones hacia abajo, pero también solicitan que haya comunicación hacia arriba por parte de los empleados que supervisan. Esto lleva a la siguiente dirección: la comunicación hacia arriba. (p.354)

Según Chiavenato (2009) “El jefe debe ser el que transmita a sus subordinados las expectativas y planes de la organización, y el que recoja las aspiraciones y el sentir de los subordinados” (p100).

Según Mora (2012) “Se caracteriza porque tiene dominio sobre lo que se le ha encomendado, pero las personas que votaron por él o por ella, fueron tan pocas, que quedó con un bajo poder” (p.19).

Los jefes son personas que tienen el mando para dirigir a un grupo de personas a las actividades a realizarse en su trabajo.

### ***Estilos de liderazgo.***

Podemos manifestar que existen diferentes tipos de liderazgo dentro de una empresa o sociedad, según las responsabilidades adoptadas, las cuales las más importantes son la de los líderes autoritario, democrático y participativo.

### ***Autoritario.***

Según Robbins y Judge (2009) “El comando autoritario, la administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes involucradas” (p.11).

Para Robbins y Judge (2009):

Es probable que la relación entre la actitud y el comportamiento sea mucho más fuerte si la primera se refiere a algo con lo que el individuo tiene experiencia personal directa. Si se preguntara a los estudiantes sin experiencia laboral significativa cómo responderían si tuvieran que trabajar para un supervisor autoritario, habría menos probabilidades de pronosticar el comportamiento real que tendrían, que si se hiciera la misma pregunta a empleados que previamente hubieran laborado para un individuo como el descrito. (p.11)

Según Robbins y Judge (2009) “Las evidencias indican que ciertos tipos de personalidad – por ejemplo, individuos muy autoritarios y dogmáticos– llevan a un conflicto en potencia” (p.11).

El líder autoritario, se manifiesta en sus políticas y procedimientos, sin tomar en cuenta la participación u opiniones de los demás, controlando de esta manera su autonomía y prepotencia.

### ***Democrático.***

Para Münch (2006) democrático “Es el estilo conciliador que intenta equilibrar los intereses de los empleados y de la empresa con base en concesiones. Los resultados en cuanto a productividad son buenos, más no son sobresalientes” (p. 151).

### **Liderazgo democrático.**

Goleman (2017) define el liderazgo democrático como:

Este tipo de líder deja en el equipo la capacidad de decidir. El líder no adquiere una relevancia importante y su actuación no aporta demasiado valor añadido. Este estilo es recomendable para situaciones poco importantes que podamos delegar 100% y en las que el líder no quiera actuar. Sin embargo se espera del líder la visión estratégica y determinación ante las situaciones importantes, por lo que será un estilo a utilizar puntualmente. (p.1)

Un liderazgo democrático, permite que todos sus colaboradores tengan voz y voto en las decisiones a tomar, ya que la participación es lo más importante.

### ***Participativo.***

Según Chiavenato (2009) “Desde la década de 1980, la gigantesca compañía aeroespacial Boeing tiene un estilo de administración directo y controlado, con un enfoque participativo y orientado a los equipos” (p.422).

Según Chiavenato (2009) “El sistema participativo, cuyo estilo administrativo implica una total confianza en los subordinados” (p.446).

Para Robbins y Judge (2009) el “Proceso participativo que fomenta las aportaciones de los empleados y se pretende que incremente el compromiso de éstos con el éxito de la organización” (p.11).

Al tener un líder participativo en las empresas es favorable por cuanto se toma en cuenta la participación de sus integrantes.

### ***Participación.***

Gibson, Ivancevich y Konopaske (2011) manifiestan que “La participación se refiere al grado en que el conocimiento, opiniones e ideas de un individuo se incluye en el proceso de toma de decisiones” (p.198).

Gobierno Vasco (2013) sostiene:

Sólo a través de una participación real y efectiva de nuestra ciudadanía y de una gestión política que facilite esta participación, vamos a conseguir un territorio cohesionado, integrador e innovador, capaz de transformar, generar riqueza desde la diversidad y ser un motor de progreso sostenible. (p.31)

La participación de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público es un derecho, que se ejercerá a través de los mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria

### ***Social.***

La interacción con la sociedad es decir el grupo de personas que comparte una misma actividad o evento a realizarse.

### ***Comunitaria.***

Según la LOEPS (2011) manifiesta que:

**Sector Comunitario.-** Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el

trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada, bajo los principios de la presente Ley.

En cuanto a la participación comunitaria se puede decir que se caracteriza por su relación asistencial con el Estado, la misma que involucra acciones del diario vivir. (Mingas, microempresas de mantenimiento, vial, etc.). (p.7)

Es un grupo de personas que forman parte de la comunidad, es decir forman vínculos para participar activamente en la solución de los problemas.

### ***Política.***

Gibson, Ivancevich y Konopaske (2011) sostienen:

La política está presente en todas las organizaciones y comprende aquellas actividades que utiliza una persona para adquirir, desarrollar y utilizar el poder así como otros recursos, con el fin de obtener el resultado que prefiere cuando existe incertidumbre y desacuerdo acerca de las elecciones. (p.302)

La calidad de las políticas es resultado del grado de la diligencia de la gobernabilidad positiva o negativa). En general, se puede postular que de una diligente gobernabilidad resultan políticas financieras sólidas; a cambio de una negativa gobernabilidad derivan políticas financieras deficientes. (Pabst, 2015, p.5)

Según Santos (2016) “Es la línea o conjunto de acciones a desarrollar para alcanzar el objetivo u objetivos. La política media entre “estrategia” y “objetivos” (p.37).

La política es la ciencia que trata la organización de la gobernación de una nación o estado mediante sus gobernantes, con la finalidad de aplicar sus mandatos, leyes y reglamentos.

### ***Ciudadana.***

El abogado costarricense Rafael González Ballar citado por Carrera (2015), define la participación ciudadana como:

Un proceso gradual mediante el cual se integra al ciudadano en forma individual o participando en forma colectiva en la toma de decisiones, la fiscalización, control y ejecución de las acciones en los asuntos públicos y privados que lo afectan en lo político, económico, social y ambiental, para permitirle su pleno desarrollo como ser humano y el desarrollo de la comunidad en la que se desenvuelve. (p.5)

Esta definición establece claramente que la participación ciudadana es un proceso, es decir, está constituida de una serie de fases o etapas que se deben cumplir, las cuales lógicamente deben tener un inicio, mismo que el autor considera debe ser los derechos universales del cual gozan todos los ser humanos

Para Carrera (2010)

La participación ciudadana en Ecuador no nace con la Constitución del 2008, sino que en ella se recogen los planteamientos de diferentes grupos sociales, económicos y políticos, que no estaban de acuerdo con el neo liberalismo y los instrumentos de democracia representativa que dominaron la realidad ecuatoriana desde el regreso a la democracia en 1978. (p.17)

Carrera (2010)

La participación ciudadana es un derecho instituido en la Constitución ecuatoriana y la ley, en la cual todos los ciudadanos y ciudadanas deben intervenir individual y colectivamente, de forma protagónica en los asuntos de interés público, en la toma de decisiones, en la planificación, ejecución y evaluación de planes, programas, proyectos, así como el control social y la exigibilidad de la rendición de cuentas, fortaleciendo el poder ciudadano. (p.17)

Son todas las personas que participan activamente con su ciudad, cumpliendo sus obligaciones y derechos con la misma:

***Dirección y Control.***

La Dirección y Control dentro de las organizaciones es fundamental por cuanto se puede tener un seguimiento y evaluación de las actividades que se están realizando para el mejoramiento continuo del mismo.

### ***Responsabilidad.***

Según Chiavenato (2009):

La responsabilidad social se refiere a las obligaciones que asume una organización para preservar o incrementar el bienestar de la sociedad, al mismo tiempo que trata de satisfacer sus propios intereses. La responsabilidad social obliga a la organización a adoptar políticas, tomar decisiones y emprender acciones de beneficio colectivo. (p.524)

La responsabilidad de las personas es el cumplimiento de las actividades encomendadas a la misma, dentro de sus valores y principios.

### ***Obligación.***

La obligación es un derecho que tiene que cumplir las personas, ya que fueron aceptadas por sí mismos.

### ***Valores.***

La historia de los valores es tan antigua como la de la humanidad, según investigaciones realizadas por los sumerios en el año 3000 antes de Cristo. Con la escritura cuneiforme se escribió el libro más antiguo que ha conocido la humanidad titulada Epopeya de Gilgamesh. Gilgamesh fue un héroe, un hombre mito al que se atribuyen hazañas asombrosas, pero en todos los relatos del libro de Gilgamesh ya aparece un claro conocimiento de lo que son los valores, es por ello que sabemos que los valores son eternos y que en todos los tiempos la humanidad se ha sentido atraída a éstos. Todos los grandes hombres de la historia los han cultivado y es por esto que fueron líderes en su tiempo.

Para Chiavenato (2009)

Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores (las personas son el activo más importante o el cliente siempre tiene la razón) que funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas. (p.65)

Para Daft (2006) los valores “son creencias fundamentales que un individuo considera importantes, que son relativamente estables con el paso del tiempo y que tienen efecto en sus actitudes y comportamientos” (p.132).

Los valores son principios que se inculcaron desde los hogares que tienen las personas en reconocer lo bueno y malo es decir demostrando su conducta con creencias fundamentales.

### ***Formación.***

La formación de un individuo es un proceso que empieza desde su infancia, es decir el aprendizaje que se da diariamente ya sea en la escuela, secundaria, superior, actividades de trabajo y el diario vivir.

### ***Clima Organizacional***

Por su parte, Granados (2007) en su investigación del clima organizacional cuyo objetivo es determinar el nivel de satisfacción e insatisfacción de los empleados de la Organización Empresarial Femenina ubicada en el municipio de Nebaj, Quiche, conociendo las posibles causas de la misma, ofreciéndoles sugerencias de mejora. El estudio concluyó que existe un alto nivel de insatisfacción con respecto a la remuneración salarial debido a que el personal paga viáticos de su salario, además el personal opina que sus ideas no son tomadas en cuenta, el año anterior se realizó una evaluación del Clima Organizacional el cual no tuvo efectos positivos, el cual causa negativismo en la colaboración de los trabajadores.

Segredo (2013) afirma:

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos en una sociedad moderna donde el avance acelerado de la ciencia y la técnica la obliga a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo.

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución. (p.1)

Toro y Sanín (2013) manifiestan que

Un clima positivo se caracteriza porque las personas perciben favorablemente realidades laborales como el apoyo que reciben por su parte de jefe y compañeros, la calidad del trato entre las personas, la claridad con que cuentan sobre lo que hacen, la disposición de herramientas y recursos para realizar el trabajo, la estabilidad, la coherencia, entre otras. (p.11)

Para Chiavenato (2011) “El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes” (p.49).

### ***Espacio Físico.***

Para Chiavenato (2011) Si bien las organizaciones poseen cosas físicas e inanimadas, como edificios, salas, máquinas y equipamientos, instalaciones, mesas, archivos, etc., al final están compuestas por personas. Sólo funcionan cuando en sus puestos de trabajo tienen personas capaces de un correcto desempeño de las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas.

Robbins y Judge (2009) “En la década de 1990, las organizaciones de todo el mundo aumentaron su capacidad en respuesta a una demanda mayor. Las compañías construyeron instalaciones nuevas, expandieron sus servicios e hicieron crecer el número de sus empleados” (p.21).

Es el espacio o lugar que se desempeñan las personas con los diferentes objetos o materiales, efectivamente para el logro de experiencias, conocimientos, saberes y actitudes propias de un aprendizaje exitoso.

### ***Tecnología.***

Para Chiavenato (2009)

La tecnología, principalmente las tecnologías de la información (TI), o sea la convergencia entre la computadora, la televisión y las telecomunicaciones, está revolucionando el mundo de los negocios, el internet está cambiando no solo la manera en que los clientes, los proveedores y las compañías interactúan, sino también la manera en que las organizaciones trabajan internamente. (p.41)

Según Chiavenato (2009) “El razonamiento es técnico, lógico y determinista. La tecnología está primero y las personas después. La tecnología (como el equipamiento, las máquinas, las herramientas, las instalaciones, el arreglo físico) es la base para el diseño de puestos” (p.207).

Es una herramienta importante del ser humano, ya que ayuda a facilitar los procesos por cuanto permite actualizar los conocimientos técnicos, diseñar y crear bienes, servicios que facilitan la adaptación de las actividades diarias.

### ***Mobiliario y Equipo.***

El mobiliario es uno de los objetos que más cerca está de nosotros a lo largo de nuestras vidas, donde guardamos, trabajamos, comemos y dormimos. Estos reflejan momentos de nuestra historia y evidencian rasgos de nuestra cultura.

La historia del diseño de mobiliario en América del Norte, América central y América del sur, está muy ligada a los avances en Europa. Muchos de los estilos llegaron al continente directamente importados del viejo continente o bien se comenzaron a desarrollar algunos como el estilo Federal en los Estados Unidos independizados en el siglo 19. “El nombre hace referencia a los muebles fabricados hacia finales del siglo XVIII y principios del XIX, que corresponde al estilo Georgiano o Regencia ingleses tardíos”.<sup>1</sup> Desarrollándose centros de producción como Phyladefia, o ebanistas famosos como Duncan Phyfe . Otros como John y Thomas Seymour de Boston, Masachusetts “estilo con influencias clásicas, como las obras del ebanista Duncan Phyfe. Pronto llego a América el estilo Imperio de Napoleón, donde surgió con diseños y estilos nativos. Las sillas americanas del periodo victoriano, conservaron la

influencia de los estilos Imperio, pero perdieron gran parte del refinamiento original de los primeros resurgimientos debido a una curiosa mezcla de componentes de piezas fabricadas y hechas a mano”.

Lopez (2013)

Evaluación ergonómica del mobiliario del puesto de trabajo. Interesará ver si se contempla un diseño ergonómico del mobiliario en cuanto pueda adaptarse al trabajador individualmente considerado (por ejemplo, mesa y silla adaptable en altura, material del mobiliario, que evite reflejar la luz, diseño del mobiliario del puesto de cajera en un supermercado, o en facturación en un aeropuerto) (p.27)

El mobiliario viene hacer parte de los activos de una empresa por cuanto su uso es de beneficio para el desarrollo de las funciones laborales, comprendiéndose por los muebles de oficina y equipos tecnológicos.

### **Ambiente Social**

Es aquel lugar donde los individuos se desarrollan en determinadas condiciones de vida, trabajo, nivel de ingresos, nivel educativo y está determinado o relacionado a los grupos a los que pertenece.

### **Equipo de trabajo**

Chiavenato (2011)

El área de RH considera las funciones como puestos. Sin embargo, no siempre es el área de RH la que diseña o describe los puestos, sino otros departamentos, que pueden utilizar diversos modelos para el diseño de puestos, como el clásico o tradicional, el diseño humanista o el situacional. Lo moderno es que los puestos se ajusten o adecúen al crecimiento profesional de las personas: a esto se le llama enriquecimiento o ampliación de puestos. Además, los puestos dejan de ser individuales o aislados socialmente y se transforman en actividades en equipo con alto contenido social. (p.186)

Para Chiavenato (2009)

En la era del conocimiento el viejo modelo burocrático no sirve de mucho. La organización jerárquica compuesta por departamentos y puestos está en extinción. Ésta se caracteriza porque mantiene el statu quo cuando el mundo de los negocios exige el cambio y la innovación de las organizaciones, las cuales migran rápidamente hacia un nuevo concepto de trabajo: en lugar de separar a las personas en puestos individuales y fragmentados, ahora el secreto está en juntar a las personas en equipos o células de producción, en grupos de trabajo integrados y en actividades conjuntas. El resultado es totalmente diferente y mejor. Los equipos son mucho más que simples grupos humanos, tienen características que los grupos no tienen, La base fundamental del trabajo de cada gerente está en el equipo. Éste constituye su unidad de acción, su herramienta de trabajo. Con él, el gerente alcanza metas, supera objetivos y ofrece resultados. Para ello, cada gerente —como administrador de personas— debe saber cómo escoger a su equipo, cómo desarrollar el trabajo para aplicar las competencias del equipo, cómo entrenar y preparar al equipo para aumentar su excelencia, cómo liderar e impulsar al equipo, cómo motivar al equipo, cómo evaluar el desempeño del equipo para mejorarlo cada vez más y cómo recompensar al equipo para reforzar y reconocer su valor.<sup>37</sup> Éste es su terreno. Trabajar con el equipo se convierte en la actividad principal del ejecutivo como administrador de personas. (p. 232-233)

Robbins y Judge (2009) el equipo de trabajo es un “Grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo” (p.323).

Chiavenato (2011) equipo de trabajo “Son grupos de personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto grado de interdependencia y que dispone de autoridad para tomar decisiones respecto de la realización del trabajo, como programación horario, métodos y procesos” (p.185).

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas con la finalidad de poder conformar grupos homogéneos para desarrollar una tarea optimizando los recursos de la empresa para cumplir un fin común.

### ***Representantes.***

En la LOEPS (2011) manifiesta “Los representantes a la Asamblea General serán elegidos por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, mediante un sistema de elecciones universales” (p.11).

Un Representante es una persona designada en un poder de abogado para los cuidados de la salud a fin de que haga decisiones en su nombre solamente en el caso en que usted no pueda comunicarse o hacer decisiones por usted mismo. A un Representante también se le conoce como un agente, sustituto o apoderado.

Los representantes son personas que son elegidas por otras personas, con la finalidad de que tomen las mejores decisiones por un bien común.

### ***Directivos.***

(Pabst, 2015) manifiesta que “La función de los directivos no es una extensión de la labor de administración, sino, más bien la representación de los intereses de los propietarios (socios)” (p.17)

Son las personas que fueron elegidos por los Representantes, con la finalidad de que les representen a una sociedad o colectividad en la toma de decisiones.

### ***Socios.***

ECOACUTA (2013) manifiesta “Son socios de la Cooperativa, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas” (p.3).

Según la LOEPS (2011) los socios son “Las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley y en el estatuto social de la Organización” (p.9).

Son personas que forman parte de una asociación, cooperativa, mismos que fueron fundadas con sus aportes ya sean en dinero, bienes o servicios.

### ***Características Personales.***

Son las cualidades que tiene una persona, ya que le hacen única diferenciándose de las demás, demostrando competencia hacia otros.

### ***Actitud.***

Daft (2006)

Los estudios de los comportamientos consideran que las actitudes tienen tres elementos el cognitivo (los pensamientos), el afectivo (los sentimientos) y el conductual (conductas), el auto concepto se refiere al conjunto de actitudes que adoptamos hacia nosotros mismos e incluye la autoestima, osea los sentimientos positivos o negativos que una persona suele tener respecto a si misma, uno de los aspectos que en psicología social, se le ha considerado como crucial para poder predecir y cambiar un comportamiento, son las actitudes que poseen las personas hacia el evento actitudinal. (p.139)

Según Chiavenato (2009) “La actitud es un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas” (p.225).

Daft (2006) “Una actitud es una evaluación, positiva o negativa de las personas, los hechos o las cosas” (p.139).

La actitud es un comportamiento que demuestra las personas al momento de realizar sus labores diarias, es decir su forma de ser.

### ***Aptitud.***

Chiavenato (2009)

A principios de la década de 1990, los edificios y las máquinas, eran los principales activos de las organizaciones, la mayoría buscaba multiplicar sus equipos y ampliar sus

instalaciones para hacer crecer el negocio y la producción, hoy en día las personas se han convertido en los principales activos de las empresas, sin ellas no pasa nada, en vista de lo anterior retener talentos no es un reto de una sola persona, se requiere fundamentalmente que cada persona cumpla con su parte y demuestre en el quehacer diario sus competencias. (p.191)

Chiavenato (2009) “La aptitud es la predisposición innata y natural para determinadas actividades o tareas, es el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos” (p. 190).

Chiavenato (2009) “La aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que se puede desarrollar por medio del ejercicio o la práctica” (p.190).

La aptitud es la capacidad y habilidad que tiene una persona, desarrollando destrezas de competencia con el tiempo por medio de la práctica o el vivir diario.

### ***Motivación.***

Robbins y Judge (2009)

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación, pues se formularon cuatro teorías específicas sobre ella, las que aun cuando hoy son muy atacadas y cuestionables en términos de su validez, es probable que constituyan las explicaciones mejor conocidas acerca de la motivación de los empleados. Como se verá más adelante en el capítulo, desde ese entonces se han desarrollado explicaciones más válidas de la motivación, pero usted debe aprender esas teorías tempranas al menos por dos razones: (1) representan el fundamento en el que se basan las teorías contemporáneas y (2) los gerentes profesionales aún las utilizan, así como su terminología, para explicar la motivación de los empleados. (p. 175-176)

Pruneda (2013) afirma:

Los factores motivacionales más relevantes son la estabilidad del empleo, un salario potencial apropiado, posibilidades de ascenso, un paquete de beneficios estimulantes, primas, un puesto atractivo, autoridad, responsabilidad y autonomía y desarrollo profesional. (p.48)

Para (Münch, 2011) la motivación es un “Proceso a través del cual se logra la satisfacción del personal y se impulsa su conducta hacia el logro de los objetivos de acuerdo con los estándares deseados” (p.197).

La motivación es algo muy importante para el ser humano, ya que es el impulso necesario para mover a las personas a la realización o logro de los objetivos deseados, prácticamente la motivación es la gasolina del cerebro humano.

### ***Satisfacción Laboral.***

Para Robbins y Judge (2009):

Satisfacción en el trabajo y el desempeño en éste como se concluye en el recuadro de ¿Mito o Ciencia?, es probable que los trabajadores felices sean productivos, aunque es difícil decidir cuál es la causalidad que opera. Sin embargo, algunos investigadores solían creer que la relación entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño en éste era un mito de la administración. Pero una revisión de 300 estudios sugirió que la correlación es muy intensa.<sup>47</sup> Conforme se pase del nivel del individuo al de la organización, también se encontrarán razones que apoyan la relación entre la satisfacción y el desempeño.<sup>48</sup> Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización como un todo, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos satisfechos. (p.10)

Grados y Muchinsky (2012):

La evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. Los individuos casi siempre han considerado la valía de sus semejantes en una variedad de situaciones, y lo más

seguro es que seguirán haciéndolo. Sin embargo, la mayor parte de estas evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemática. En cambio, los programas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos.

Uno de los pioneros en esta área, fue Robert Owen, quien en los inicios del siglo XIX estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño.

El block estaba integrado por una serie de páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento. El block se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado.

Tiempo después, Francis Galton (1822-1911), entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales. No obstante los esfuerzos que acabamos de mencionar, la moderna psicología industrial no podían iniciarse mientras la psicología general no se integrara como ciencia experimental.

Fue Wilhelm Wundt quien en el año 1879 fundó el Leipzig, Alemania, el primer laboratorio de psicología experimental, donde se llevaron a cabo estudios científicos de la conducta humana. La calificación de méritos permaneció estancada durante algunos años, y fue hasta los inicios del presente siglo cuando se realizaron los primeros intentos por aplicar las teorías de la naciente psicología experimental a la problemática dentro de la industria.

Fue así como Winslow Taylor, quien trabajaba como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que: “mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores”. Por tal motivo, al tener una

estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción. (p.1)

Para Chiavenato (2009) el desempeño “Es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlos en práctica” (p.244).

Robbins y Judge (2009) “El desempeño laboral del individuo debe ser percibido como justo y objetivo” (p.199).

El desempeño laboral depende mucho de un buen clima laboral de las organizaciones, ya que mediante la satisfacción de las necesidades su productividad es alta.

### ***Ascensos.***

Para Robbins y Judge (2013)

Es necesario otorgar ascensos, aumentos de salario y otras formas de reconocimiento a los individuos que trabajan de manera efectiva como miembros de un equipo al capacitar a nuevos colegas, compartir información, ayudar a resolver los conflictos que surjan en el equipo y dominar nuevas habilidades fundamentales. (p.324)

Un ascenso es promover a una persona a un cargo superior, en reconocimiento de la eficiencia y eficacia aportada en la empresa.

### ***Salario.***

Para Santana (2014)

El salario es uno de los elementos más importantes de los sistemas de remuneración que establecen las empresas de nuestro país y de cualquier lugar del mundo, pues afecta a los empleados de acuerdo a su motivación, satisfacción y productividad, y también a la cuenta de resultados de las empresas. (p.4)

Para Chiavenato (2009) “El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo” (p.284).

El salario es una remuneración establecida de mutuo acuerdo entre el patrono y el trabajador, misma que satisface las necesidades de ambas partes.

### ***Compensaciones***

Juárez y Carrillo (2014)

La administración de la compensación es un proceso gerencial clave en la empresa y como tal representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio. Administrar la compensación exige, por una parte que tanto la dirección general como los responsables de recursos humanos precisen las intenciones que se persiguen con las decisiones relativas a los sueldos, los incentivos en caso de que existan las prestaciones y, por otra parte, que cuenten con un conjunto de conceptos, principios e instrumentos analíticos que les permitan tomar eficazmente esas decisiones. (p.10)

La compensación es una manera de retribuir a las personas por su buen desempeño esta puede ser monetaria, tiempo o servicio.

## **2.5 Hipótesis**

### **2.5.1 Hipótesis General**

La gobernabilidad de los Actores Estratégicos (Representantes, Directivos y Personal Administrativo), si inciden en el impacto del clima Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda.

## **2.6 Señalamiento de Variables**

### **2.6.1 Variable Independiente**

La Gobernabilidad de los Representantes, Directivos y Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda.

### **2.6.2 Variable Dependiente**

El Clima Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda.

## **Capítulo III**

### **3 Marco Metodológico**

La presente investigación se lo realizará con los enfoques Cualitativo y Cuantitativo, por cuanto permite ayudarnos con el paradigma crítico propositivo, con la finalidad de valorar la subjetividad del problema con las características de los objetivos, llegando a una posible solución.

Mediante la investigación cualitativa, podremos estudiar, explorar y experimentar la situación del problema, por cuanto nos permite analizar la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos, mediante la observación.

A la vez se utilizaré la investigación cuantitativa de los datos generados cualitativos transformando en datos numéricos, que nos permitan tener cifras exactas de la investigación.

#### **3.1 Modalidad Básica de la Investigación**

En la presente investigación se utilizará la investigación documental por cuanto nos basamos en consultas de libros, repositorios, tesis; la investigación bibliográfica en artículos científicos, ensayos de revistas y periódicos, investigación de Campo en donde nos apoyaremos de informaciones que provienen de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones, misma que se obtendrá la información directamente del personal involucrado, aplicando la observación directa por parte del investigador.

#### **3.2 Niveles de Investigación.**

El nivel a utilizarse en la presente investigación es el nivel explicativo, por cuanto nos permite exponer lo que ocurre alrededor del problema a investigarse, estudiando las causas y el efecto de la Gobernabilidad por parte de los actores estratégicos y el impacto que origina en el clima Organizacional, misma que incide el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda.

### 3.3 Población y Muestra

#### 3.3.1 Población

Se va a trabajar con una población finita que se encuentra dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda.; mismos que se encuentran en el detalle Siguiete:

<b>POBLACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Asamblea de Representantes	90	100%
Consejo de Administración	10	100%
Consejo de Vigilancia	6	100%
Comité de Crédito	3	100%
Comisión de Educación	3	100%
Secretaria	1	100%
Gerencia	1	100%
Contadora	1	100%
Asistente Contable	1	100%
Oficial de Cumplimiento	1	100%
Auditoria Interna	1	100%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	

*Tabla 1 Población*

Fuente: Datos del Investigador  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Al tener una población finita no necesitamos sacar la muestra para poder obtener los resultados de la investigación, por cuanto ya sabemos cuál va hacer la muestra a investigar.

### 3.4 Operacionalización de Variables

#### 3.4.1 Operacionalización de Variable Independiente.

VARIABLE INDEPENDIENTE: GOBERNABILIDAD				
CONCEPTO	DIMENSIONES CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTO
En las Instituciones realmente se necesita buenos gobernantes que guien a su personal, por cuanto las decisiones que se tome pueden ser positivamente o negativamente, al sentirse identificados como un buen líder tienen compromiso con la Organización, teniendo buenos resultados en su desempeño y desarrollo profesional, por cuanto hay la apertura de un diálogo y no el temor al no ser escuchados.	Liderazgo	Lider Jefe	¿Qué tiempo debe durar el período de un Directivo para demostrar su liderazgo? ¿Considera usted, que el Representante legal (Gerente) de la Cooperativa es un Líder?	Cuestionario
	Estilos de Liderazgo	Autoritario Democrativo Participativo	¿Qué estilo de liderazgo tiene el Presidente de la Cooperativa?	Cuestionario
	Participación	Social Comunitaria Politica Ciudadana	¿En que ámbito es la participación de los Representantes y Directivos? ¿La participación de los Representantes y Directivos de la Cooperativa, como lo determina usted?	Cuestionario
	Dirección y Control	Responsabilidad Obligación Valores Formación	¿Cómo es manejado la Dirección y Control de la Cooperativa?	Cuestionario

Tabla 2 Operacionalización de Variable Independiente

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### 3.4.2 Operacionalización de Variable Dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL				
CONCEPTO	DIMENSIONES CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
En las Instituciones realmente se necesita buenos gobernantes que guíen a su personal, por cuanto las decisiones que se tome pueden ser positivamente o negativamente, al sentirse identificados como un buen líder tienen compromiso con la Organización, teniendo buenos resultados en su desempeño y desarrollo profesional, por cuanto hay la apertura de un diálogo y no el temor al no ser escuchados.	Ambiente Físico	Espacio Físico Tecnología Mobiliario y Equipo	¿Qué aspectos físicos considera usted, que deben mejorar en la Cooperativa?	Cuestionario
	Ambiente Social	Equipo de trabajo Representantes Directivos Socios	¿El Ambiente social que maneja la Cooperativa es?	Cuestionario
	Características Personales	Actitud Aptitud Motivación	¿Qué características personales considera usted, que deben tener los Representantes de la Cooperativa?	Cuestionario
	Satisfacción Laboral	Ascensos Salario Compensaciones	¿Para que exista una buena satisfacción laboral que características se debe tomar en cuenta?	Cuestionario

Tabla 3 Operacionalización de Variable Dependiente

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### 3.4.3 Cuadro de Constructos: Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: GOBERNABILIDAD		
CONSTRUCTO	DEFINICIÓN	PREGUNTAS
LIDER	Los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan positivamente y tiene una buena atención por parte de las personas que los rodean.	¿Cómo considera usted, a la persona que está llevando el Direccionamiento de la Cooperativa?
JEFE	Los jefes son personas que tienen el mando para dirigir a un grupo de personas a las actividades a realizarse en su trabajo.	¿ De qué manera incide un Jefe en la Cooperativa?
AUTORITARIO	El líder autoritario, se manifiesta en sus políticas y procedimientos, sin tomar en cuenta la participación u opiniones de los demás, controlando de esta manera su autonomía y prepotencia.	¿De qué manera influye un líder autoritario en la Cooperativa?
DEMOCRÁTICO	Un liderazgo democrático, permite que todos sus colaboradores tengan voz y voto en las decisiones a tomar, ya que la participación es lo más importante.	¿Cuál es la función de un líder democrático con sus empleados dentro de la Organización?
PARTICIPATIVO	Al tener un líder participativo en las empresas es favorable por cuanto se toma en cuenta la participación de sus integrantes.	¿Cómo califica usted, un lider participativo en la Organización?
SOCIAL	Es la interacción con la sociedad es decir el grupo de personas que comparte una misma actividad o evento a realizarse.	¿La Cooperativa realiza labores sociales?
COMUNITARIA	Es un grupo de personas que forman parte de la comunidad, es decir forman vínculos para participar activamente en la solución de los problemas.	¿ Qué grado de participación hay, de la Comunidad Universitaria con la Cooperativa?
POLITICA	La política es la ciencia que trata la organización de la gobernación de una nación o estado mediante sus gobernantes, con la finalidad de aplicar sus mandatos, leyes y reglamentos.	¿Cómo son las políticas del Gobierno Cooperativo?
CIUDADANA	Son todas las personas que participan activamente con su ciudad, cumpliendo sus obligaciones y derechos con la misma.	¿La Cooperativa tiene participación ciudadana?
RESPONSABILIDAD	La responsabilidad de las personas es el cumplimiento de las actividades encomendadas a la misma, dentro de sus valores y principios.	¿Cómo califica usted, la responsabilidad de los Representantes y Directivos?
OBLIGACIÓN	La obligación es un derecho que tiene que cumplir las personas, ya que fueron aceptadas por sí mismos.	¿En qué medida cumplen los socios sus obligaciones con la Cooperativa?
VALORES	Los valores son principios que se inculcaron desde los hogares que tienen las personas en reconocer lo bueno y malo es decir demostrando su conducta con creencias fundamentales.	¿Cuáles son los valores del Cooperativismo?
FORMACIÓN	La formación de un individuo es un proceso que empieza desde su infancia, es decir el aprendizaje que se da diariamente ya sea en la escuela, secundaria, superior, actividades de trabajo y el diario vivir.	¿Considera usted, que los Representantes y Directivos tienen la formación profesional y experiencia necesaria?

Tabla 4 Cuadro de Constructos Variable Independiente

Fuente: Datos del Investigador  
Elaborado Por: Ivonne Aldás

### 3.4.4 Cuadro de Constructo Variable Dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL		
CONSTRUCTO	DEFINICIÓN	PREGUNTAS
ESPACIO FISICO	Es el espacio o lugar que se desempeñan las personas con los diferentes objetos o materiales, efectivamente para el logro de experiencias, conocimientos, saberes y actitudes propias de un aprendizaje exitoso.	¿Cómo calificaría usted, el espacio físico de la Cooperativa para la atención de sus socios?
TECNOLOGÍA	Es una herramienta importante del ser humano, ya que ayuda a facilitar los procesos por cuanto permite actualizar los conocimientos técnicos, diseñar y crear bienes, servicios que facilitan la adaptación de las actividades diarias.	¿Cómo considera usted, la tecnología que dispone la Cooperativa?
MOBILIARIO Y EQUIPO	El mobiliario viene hacer parte de los activos de una empresa por cuanto su uso es de beneficio para el desarrollo de las funciones laborales, comprendiéndose por los muebles de oficina y equipos tecnológicos.	¿Cómo considera usted, el Mobiliario y Equipo que posee la Cooperativa?
EQUIPO DE TRABAJO	El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas con la finalidad de poder conformar grupos homogéneos para desarrollar una tarea optimizando los recursos de la empresa para cumplir un fin común.	¿ Los Directivos y Personal Administrativo, trabajan en equipo de trabajo?
REPRESENTANTES	Los representantes son personas que son elegidas por otras personas, con la finalidad de que tomen las mejores decisiones por un bien común.	¿ Cómo son elegidos los Representantes de la Cooperativa?
DIRECTIVOS	Son las personas que fueron elegidos por los Representantes, con la finalidad de que les representen a una sociedad o colectividad en la toma de decisiones.	¿Cómo considera usted, el aporte de los Directivos en la Institución?
SOCIOS	Son personas que forman parte de una asociación, cooperativa, mismos que fueron fundadas con sus aportes ya sean en dinero, bienes o servicios.	¿Los socios se encuentran satisfechos con los servicios que oferta la Cooperativa?
ACTITUD	La actitud es un comportamiento que demuestra las personas al momento de realizar sus labores diarias, es decir su forma de ser.	¿Cuál es la actitud del Personal Administrativos con los socios?
APTITUD	La aptitud es la capacidad y habilidad que tiene una persona, desarrollando destrezas de competencia con el tiempo por medio de la práctica o el vivir diario.	¿Existe una buena aptitud de los Directivos, en la toma de decisiones?
MOTIVACIÓN	La motivación es algo muy importante para el ser humano, ya que es el impulso necesario para mover a las personas a la realización o logro de los objetivos deseados, prácticamente la motivación es la gasolina del cerebro humano.	¿Considera usted, que la Cooperativa motiva a sus Representantes, Directivos y Empleados?
ASCENSOS	Un ascenso es promover a una persona a una cargo superior, en reconocimiento de la eficiencia y eficacia aportada en la empresa.	¿En la Cooperativa existen ascensos para sus empleados?
SALARIO	El salario es una retribución económica que se le a un empleado por la prestación de servicios ya sea intelectual o manual.	¿Considera usted, que se debe reconocer al Personal Administrativo, con un buen salario de acuerdo a los
COMPENSACIONES	La compensación es una manera de retribuir a las personas por su buen desempeño esta puede ser monetaria, tiempo o servicio.	¿Qué tipo de compensaciones le reconocería usted, a los Representantes y Directivos de la Cooperativa, de acuerdo a los resultados positivos que se obtenga?

Tabla 5 Cuadro de Constructo Variable Dependiente

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### 3.5 Plan de Recolección de la Información.

INFORMACIÓN	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
<b>Información Primaria</b>	Lectura Científica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libros de Comportamiento Organizacional.</li> <li>• Tesis de Clima organizacional de Cooperativas.</li> <li>• Libros de Talento Humano y Desarrollo Organizacional.</li> <li>• Libros de Gobernabilidad</li> <li>• Revistas Científicas de Gobernabilidad.</li> </ul>
<b>Información Secundaria</b>	Entrevista Encuesta	Cuestionario

*Tabla 6 Plan de Recolección de la Información*

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### 3.6 Plan de Procesamiento de la Información

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACION</b>
¿Para qué?	Diagnosticar la Gobernabilidad de los actores estratégicos y su impacto en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Ambato" Ltda.
¿De qué personas u Objetos?	Representantes, Directivos y Personal Administrativo
¿Sobre qué aspectos?	Líder, Jefe, Autoritario, Democrático, Participativo, Social, Comunitaria, Política, Ciudadana, Responsabilidad, Obligación, Valores, Formación, Espacio Físico, Tecnología, Mobiliario y Equipo, Equipo de Trabajo, Representantes, Directivos, Socios, Actitud, Aptitud, Motivación, Ascensos, Salario, Compensaciones.
¿Quién? ¿Quiénes?	Investigador: Ivonne Aldás
¿Cuándo?	Las veces que sean necesarias
¿Dónde?	La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Ambato" Ltda.
¿Cuántas veces?	Las veces que sean necesarias
¿Qué técnicas de recopilación?	La Lectura Científica y la Encuesta
¿Con qué?	Libros, Tesis, Revistas, Artículos Científicos, Papers, Cuestionario.
¿En qué situación?	En Condiciones y Circunstancias Normales

*Tabla 7 Plan de Procesamiento de la Información*

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

## Capítulo IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de los resultados

#### 4.2 Interpretación de datos.

1¿El nivel de Gobernabilidad que existe en la Cooperativa es?

Tabla 8 Nivel de Gobernabilidad

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy Bueno (A1)	12	10.17%
Bueno (A2)	34	28.81%
Regular (A3)	71	60.17%
Malo (A4)	1	0.85%

Fuente: Datos de Investigación

Elaborado por: Ivonne Aldás

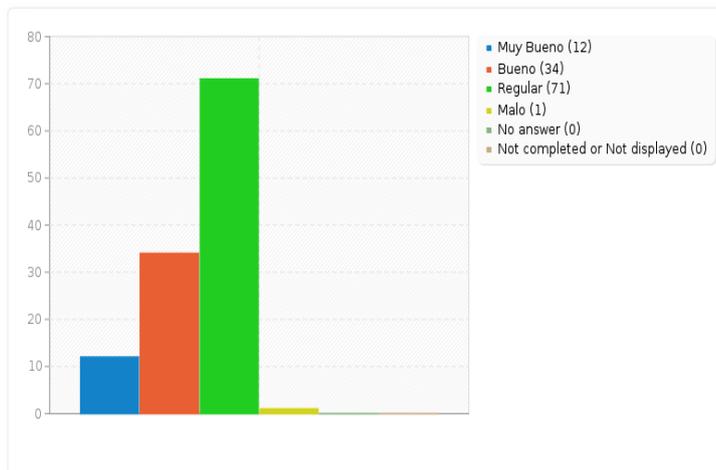


Ilustración 6 Nivel de Gobernabilidad

Fuente: Datos de Investigación

Elaborado por: Ivonne Aldás

## **Análisis**

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 71 socios manifiestan que la gobernabilidad que existe en la Institución es regular dando un porcentaje del 60.17%, 34 socios manifiestan que es bueno lo cual representa un 28.81%, 12 socios manifiestan que es muy bueno lo cual representa un 10.17%, 1 socio manifiesta que es malo lo cual representa un 0.851%.

## **Interpretación**

Cuando un sistema está estructurado de modo tal que los actores estratégicos se interrelacionan para tomar decisiones colectivas y resolver sus conflictos conforme a instituciones o reglas del juego, se puede hablar de gobernabilidad. También se puede decir que la Gobernabilidad significa estabilidad política e institucional y eficacia decisoria y administrativa.

Es por eso que las Instituciones necesitan de buenos Gobernantes que guíen a su personal y equipos de trabajo, por cuanto las decisiones que se tomen pueden ser positivamente o negativamente, de acuerdo al análisis de los resultados, tenemos una gobernabilidad regular que requiere de acciones urgentes para su mejoramiento.

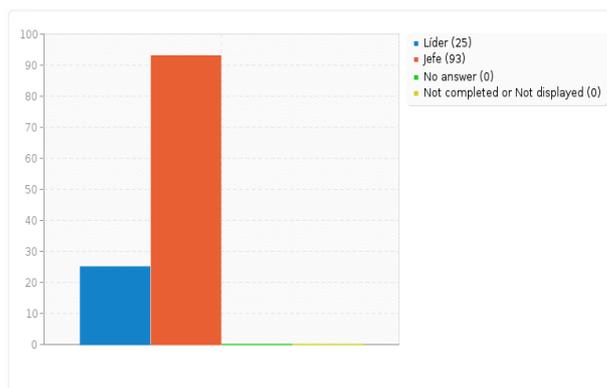
## 2. ¿Cómo considera usted, a la persona que está llevando el Direccionamiento de la Cooperativa?

Tabla 9 Persona que lleva el Direccionamiento de la Cooperativa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Líder (A1)	25	21.19%
Jefe (A2)	93	78.81%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 7 Persona que lleva el Direccionamiento de la Cooperativa



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 93 socios manifiestan que en la Institución tenemos un jefe que representa un 78.81% y 25 socios manifiestan que en la Institución tenemos un líder un 21.19%.

## **Interpretación**

El liderazgo podemos manifestar que es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que posee una persona para influir en las decisiones de otra persona y en el actuar de los mismos. Es por eso que los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan positivamente y tiene una buena atención por parte de las personas que los rodean.

Al contrario los jefes son personas que tienen el mando para ordenar a un grupo de personas en las actividades a realizarse en su trabajo, mas no se involucran en la misma. Por eso en las Instituciones debemos encaminarnos a tener líderes en vez de jefes, para tener mayor productividad y eficiencia.

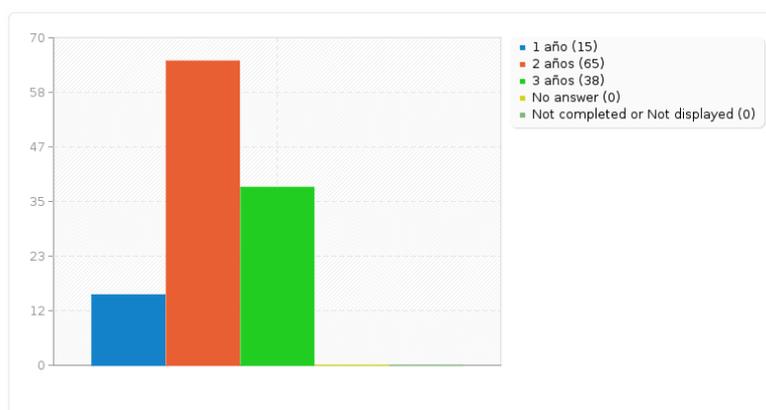
### 3. ¿Qué tiempo debe durar el período de un Directivo para demostrar su liderazgo?

Tabla 10 Tiempo de duración de los Directivos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
1 año (A1)	15	12.71%
2 años (A2)	65	55.08%
3 años (A3)	38	32.20%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 8 Tiempo de duración de los Directivos



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 65 socios manifiestan que para que un Directivo demuestre su liderazgo, necesita dos años dando un porcentaje del 55.08%, 38 socios manifiesta 3 años que representa un 32.20% y 15 socios manifiestan 1 año que representa un 12.71%.

## **Interpretación**

El Liderazgo es la habilidad de influenciar positivamente, estimulando al logro de objetivos y resultados institucionales, producto de la automotivación con todo el grupo de personas, orientadas al servicio, a la calidad y a la productividad.

El liderazgo en las personas es parte fundamental por cuanto son una guía dentro de las organizaciones, es por eso que los Representantes conjuntamente con los Directivos, durante los 2 años que ejerzan en sus funciones, podrán demostrar su liderazgo.

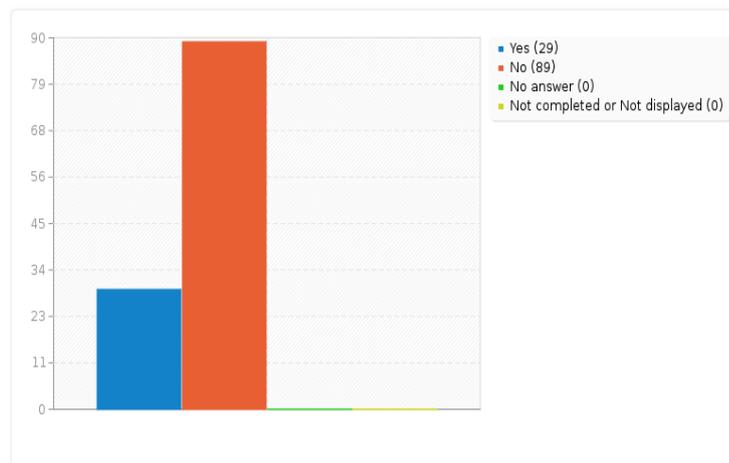
#### 4. ¿Considera usted, que el Representante Legal (Gerente) de la Cooperativa es un Líder?

Tabla 11 Resultado de si es el Gerente es un Líder

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
SI (A1)	29	24.58%
NO (A2)	89	75.42%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 9 Resultado de si es el Gerente es un Líder



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

#### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 89 socios manifiestan que el Representante (Gerente) de la Institución, no es un líder dando un porcentaje del 75.42% y 29 socios manifiestan que si es un líder que representa un 24.58%.

## **Interpretación**

Los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan positivamente y tiene una buena atención por parte de las personas que los rodean, contribuyendo a los objetivos de la Institución.

Al no existir un buen líder dentro de la organización, estaríamos afectando en el ámbito del comportamiento organizacional y del clima laboral, ya que las personas cumplirían su trabajo por obligación y no por gusto, debilitando las Instituciones.

## 5. ¿De qué manera incide un Jefe en la Cooperativa?

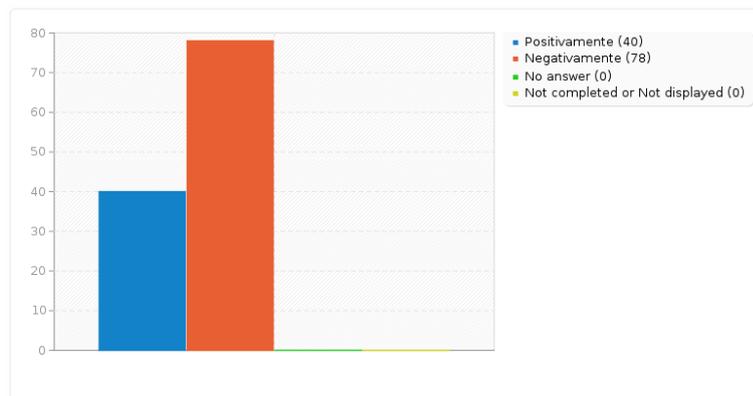
Tabla 12 Incidencia de un Jefe en la Cooperativa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Positivamente (A1)	40	33.90%
Negativamente (A2)	78	66.10%

Fuente: Datos de Investigación

Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 10 Incidencia de un Jefe en al Cooperativa



Fuente: Datos de Investigación

Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 78 socios manifiestan que tener un Jefe en la Institución, puede influenciar negativamente representando el 66.10%, mientras que 40 socios manifiestan que influye positivamente representando el 33.90%.

## **Interpretación**

El jefe se caracteriza porque tiene dominio sobre lo que se le ha encomendado, pero las personas que votaron por él o por ella, fueron tan pocas, que quedó con un bajo poder, lo cual al tener una influencia negativa puede ser muy perjudicial para la empresa, por cuanto puede bajar su producción y por ende su rentabilidad e inestabilidad de la misma.

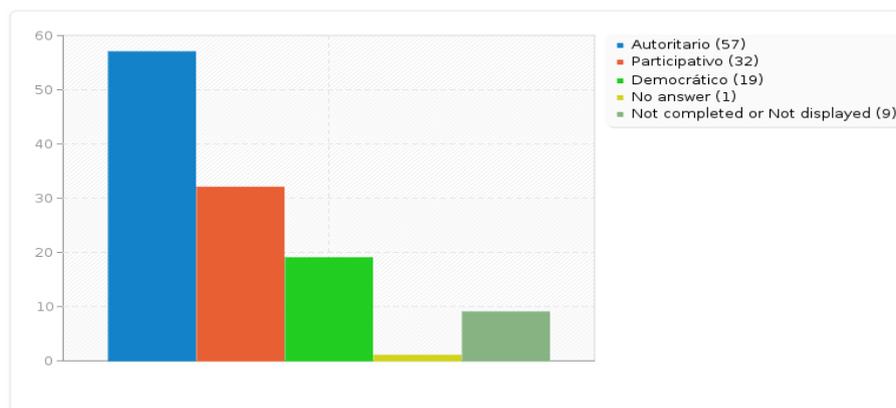
## 6. ¿Qué estilo de Liderazgo tiene el Presidente de la Cooperativa?

Tabla 13 Estilo de Liderazgo del Presidente

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Autoritario (A1)	57	52.29 %
Participativo (A2)	32	29.36 %
Democrático (A3)	19	17.43 %
Sin respuesta	1	0.92 %

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 11 Estilo de Liderazgo del Presidente



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 57 socios manifiestan que el Liderazgo que tiene el Presidente de la Cooperativa es autoritario que representa el 52.29%, 32 socios manifiestan que es Participativo, que un 29.36%, 19 socios manifiestan que es Democrático cual representa un 17.43%.

## **Interpretación**

Podemos manifestar que existen diferentes tipos de liderazgo dentro de una empresa o sociedad, según las responsabilidades adoptadas, las cuales las más importantes son la de los líderes autoritario, democrático y participativo. Por lo tanto el estilo que maneja el Presidente de la Cooperativa es Autoritario, según la visión de nuestros socios.

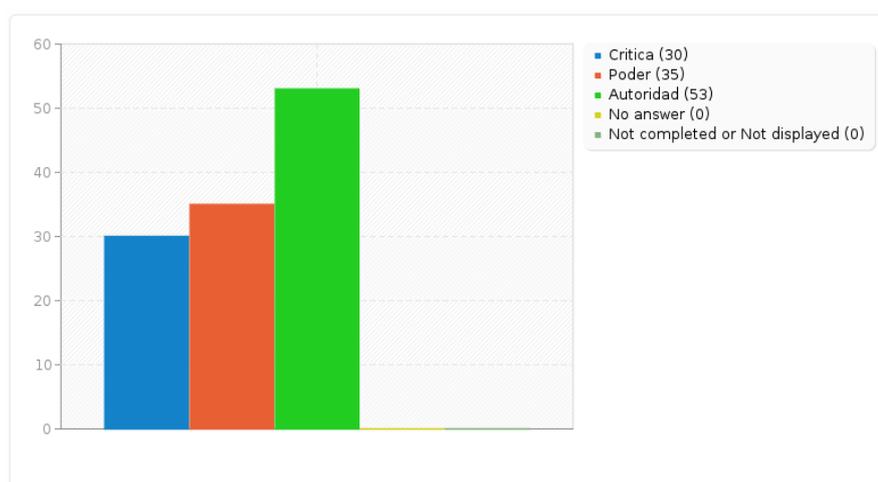
## 7. ¿De qué manera influye un líder autoritario en la Cooperativa?

Tabla 14 Influencia de un líder autoritario

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Critica (A1)	30	25.42 %
Poder (A2)	35	29.66 %
Autoridad (A3)	53	44.92 %

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 12 Influencia de un líder autoritario



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 53 socios manifiestan que el líder Autoritario influye con la autoridad teniendo un porcentaje del 44.92%, mientras que 35 socios manifiestan con poder teniendo el 29.66% y 30 socios manifiestan con la crítica que representa el 25.42%.

## **Interpretación**

El líder autoritario, se manifiesta en sus políticas y procedimientos, sin tomar en cuenta la participación u opiniones de los demás, controlando de esta manera su autonomía y prepotencia, llevando a un conflicto en potencia por su autoridad.

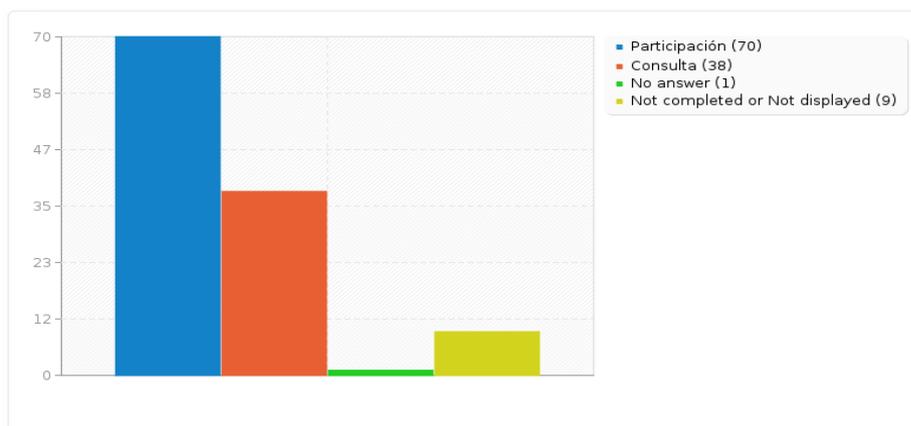
## 8. ¿Cuál es la función de un líder democrático con sus empleados dentro de la Organización?

Tabla 15 Función de un líder democrático

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Participación (A1)	70	64.22 %
Consulta (A2)	38	34.86 %
Sin respuesta	1	0.92 %

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 13 Función de un líder democrático



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 70 socios manifiestan que la función del líder democrático con sus empleados dentro de la organización es la participación dando un porcentaje del 64.22%, mientras que 38 socios manifiesta que es la

consulta que representa un 34.86% y una persona no responde a la pregunta, que representa el 0.92%.

### **Interpretación**

Es el estilo conciliador que intenta equilibrar los intereses de los empleados y de la empresa con base en concesiones. Los resultados en cuanto a productividad son buenos, más no son sobresalientes”.

Un liderazgo democrático, permite que todos sus colaboradores tengan voz y voto en las decisiones a tomar, ya que la participación es lo más importante.

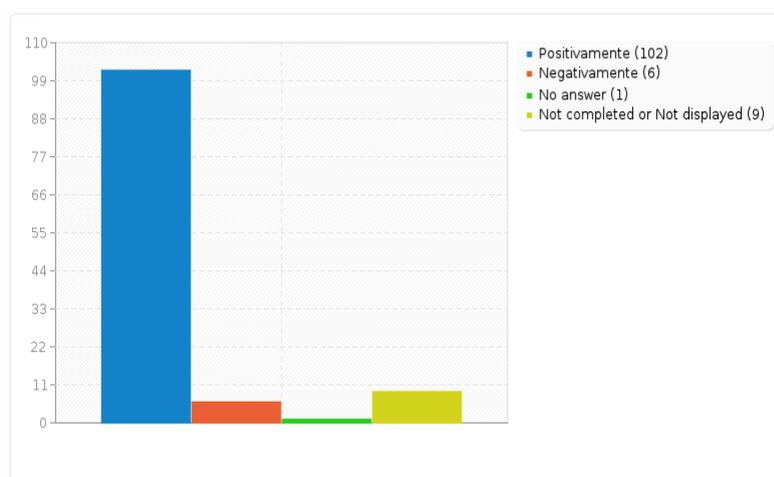
## 9. ¿Cómo califica usted, un líder participativo en la Organización?

Tabla 16 Calificación de un líder participativo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Positivamente (A1)	102	93.58%
Negativamente (A2)	6	5.50%
Sin Respuestas (A3)	1	0.92%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 14 Calificación de un líder participativo



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 102 socios manifiestan que al tener un líder participativo en la organización, influye positivamente, teniendo un porcentaje del 93.58% y 6 socios manifiestan que puede influenciar negativamente lo cual representa un 5.50%, una persona no tiene respuesta lo cual representa un 0.92%.

## **Interpretación**

Al tener un líder participativo en las empresas es favorable por cuanto se toma en cuenta la participación de sus integrantes.

El Proceso participativo que fomenta las aportaciones de los empleados y se pretende que incremente el compromiso de éstos con el éxito de la organización.”

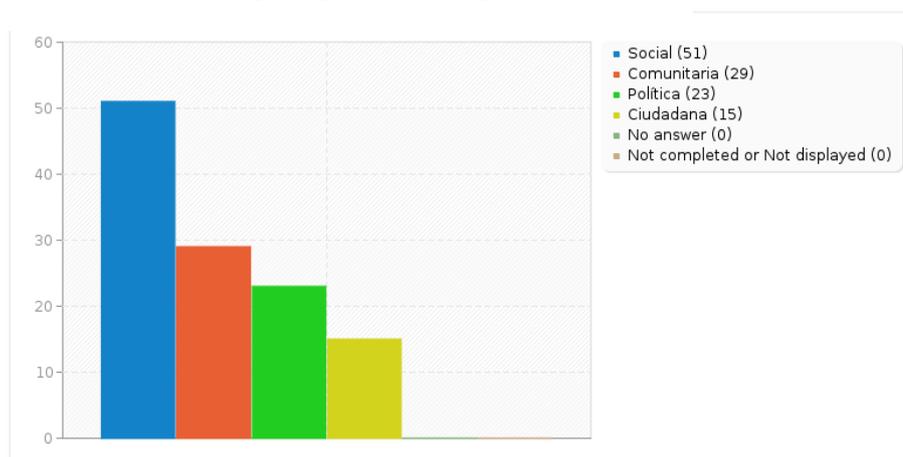
## 1. ¿En qué ámbito es la participación de los Representantes y Directivos?

Tabla 17 Ámbito de la participación de los Representantes

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Social (A1)	51	43.22 %
Comunitaria (A2)	29	24.58 %
Política (A3)	23	19.49 %
Ciudadana (A4)	15	12.71%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 15 Ámbito de la participación de los Representantes



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 51 socios manifiestan que la participación de los Representantes y Directivos es en el ámbito social que representa el 43.22%, mientras que 29 socios manifiestan que es en el ámbito comunitario que representa el 24.58%, 23 socios en el ámbito de la política que representa el 19.49% y 15 socios en el ámbito ciudadana que representa el 12.71%.

## **Interpretación**

La participación se refiere al grado en que el conocimiento, opiniones e ideas de un individuo se incluyen en el proceso de toma de decisiones

La participación en el ámbito social, es la interacción con la sociedad es decir el grupo de personas que comparte una misma actividad o evento a realizarse.

En cuanto a la participación comunitaria se puede decir que se caracteriza por su relación asistencial con el Estado, la misma que involucra acciones del diario vivir.

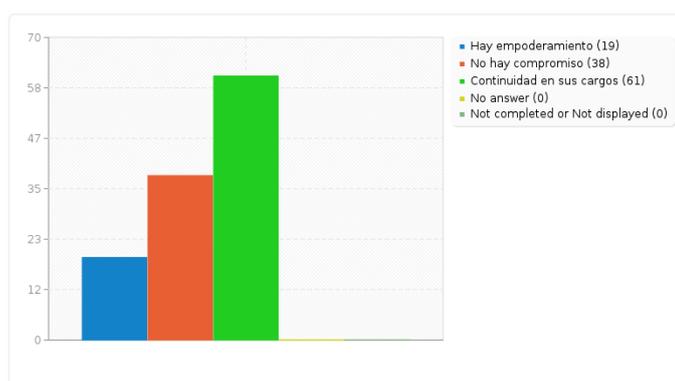
## 11. ¿La participación de los Representantes y Directivos de la Cooperativa, como lo determina usted?

Tabla 18 Participación de los Representantes y Directivos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Hay Empoderamiento (A1)	19	16.10 %
No hay empoderamiento (A2)	38	32.20 %
Continuidad en sus cargos (A3)	61	51.69 %

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 16 Participación de los Representantes y Directivos



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 61 socios manifiestan que la participación de los Representantes y Directivos de la Cooperativa, es por la continuidad en sus cargos, mismo que representa un 51.69%, mientras que 38 socios que representa el 32.20% manifiestan que no hay empoderamiento y 19 socios manifiesta que hay empoderamiento que representa el 16.10%.

## **Interpretación**

La participación ciudadana es un derecho instituido en la Constitución ecuatoriana y la ley, en la cual todos los ciudadanos y ciudadanas deben intervenir individual y colectivamente, de forma protagónica en los asuntos de interés público, en la toma de decisiones, en la planificación, ejecución y evaluación de planes, programas, proyectos, así como el control social y la exigibilidad de la rendición de cuentas, fortaleciendo el poder ciudadano., es por esta razón que los Directivos y Representantes tienen la continuidad en sus cargos, por un cierto período de tiempo.

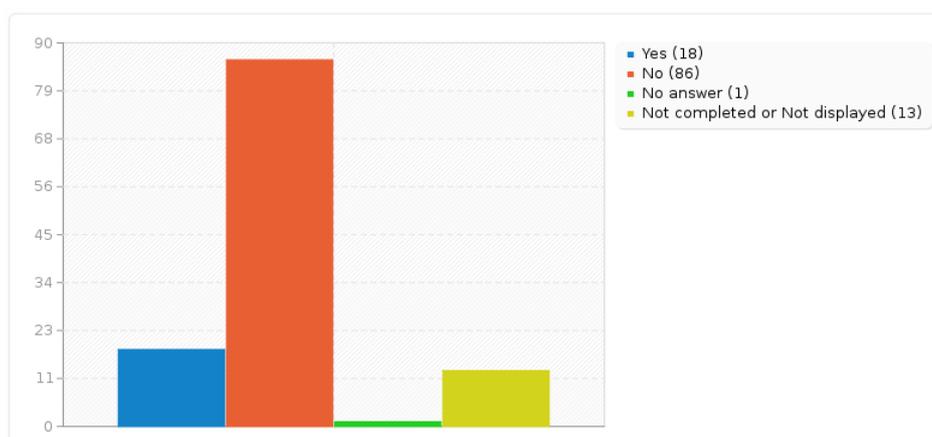
## 12. ¿La Cooperativa realiza labores sociales?

Tabla 19 La Cooperativa realiza labores sociales

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
SI (A1)	18	17.14%
NO (A2)	86	81.90%
Sin respuesta (A3)	1	0.95%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 17 La Cooperativa realiza labores sociales



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 86 socios que representan el 81.90%, manifiesta que la Cooperativa no realiza labores sociales y 18 socios que representan un 17.14% manifiestan que si realizan labores sociales.

## **Interpretación**

La labor social son programas que se implementan para la ayuda a la sociedad, mediante el desarrollo de actividades, con la finalidad de concientizar a la gente sobre el beneficio del mismo, la Cooperativa actualmente no desarrolla labores sociales por ser una institución de carácter cerrado.

### 13. ¿Cómo son las políticas del Gobierno Cooperativo?

Tabla 20 Políticas del Gobierno Cooperativo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Cambiante (A1)	54	45.76%
Estables (A2)	30	25.42%
No definidas (A3)	34	28.81%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 18 Políticas del Gobierno Cooperativo



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

#### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 54 socios que representan al 45.76% manifiestan que las políticas del Gobierno Cooperativo son cambiantes, 34 socios que representa el 28.81% manifiesta que no son definidas y 30 socios que representa el 25.42% manifiestan que son estables.

#### Interpretación

La calidad de las políticas del Cooperativismo es cambiantes y no se encuentran definidas, por cuanto al pasar el tiempo se realizan algunos cambios en las leyes y normativas. En

general, se puede postular que de una diligente gobernabilidad resultan políticas financieras sólidas; a cambio de una negativa gobernabilidad derivan políticas financieras deficientes.

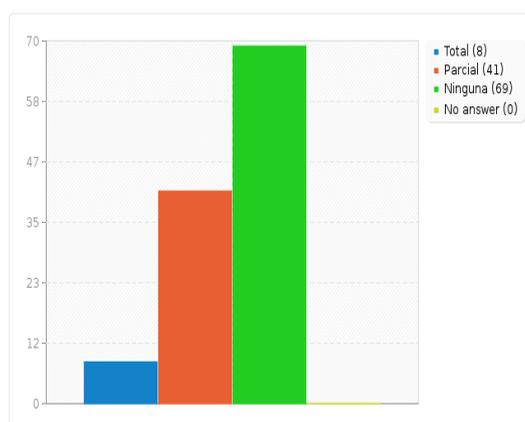
#### 14. ¿Qué grado de participación hay, de la Comunidad Universitaria con la Cooperativa?

Tabla 21 Participación entre Comunidad Universitaria y Cooperativa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Total (A1)	8	6.78%
Parcial (A2)	41	34.75%
Ninguna (A3)	69	58.47%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 19 Participación entre Comunidad Universitaria y Cooperativa



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

#### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 69 socios que representa el 58.47% manifiestan que no hay ningún grado de participación de la Comunidad Universitaria con la Cooperativa, mientras que 41 socios que representa al 34.75% manifiesta que es parcial la participación y 8 socios que representa el 6.78% manifiesta que la participación es total.

## **Interpretación**

Al hablar de participación son todas las personas que colaboren activamente con su comunidad, cumpliendo sus obligaciones y derechos con la misma, por el momento la comunidad Universitaria con la Cooperativa, no tiene ningún vínculo de participación, tal vez por desconocimiento o por la falta de interés por parte de sus Autoridades.

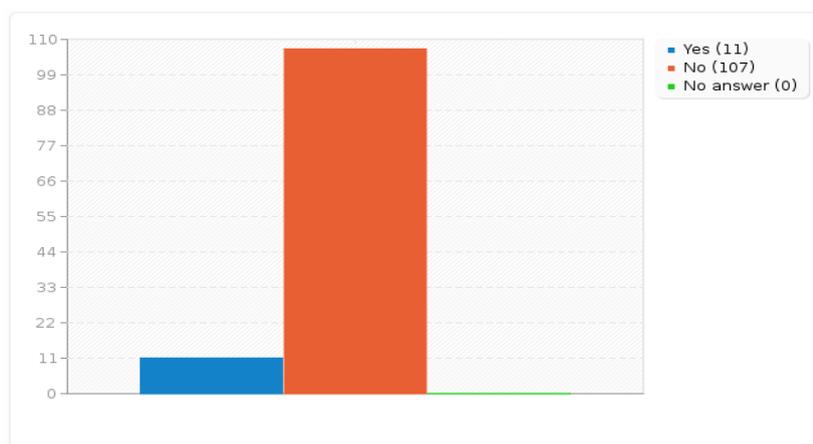
## 15. ¿La Cooperativa tiene participación ciudadana?

Tabla 22 Participación ciudadana en la Cooperativa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
SI (A1)	11	9.32%
NO (A2)	107	90.68%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 20 Participación ciudadana en la Cooperativa



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 107 socios que representa el 90.68% manifiesta que la Cooperativa tiene participación ciudadana y que representa el 9.32% manifiestan que la Cooperativa no tiene participación ciudadana

## **Interpretación**

La participación ciudadana es un derecho instituido en la Constitución ecuatoriana y la ley, en la cual todos los ciudadanos y ciudadanas deben intervenir individual y colectivamente, de forma protagónica en los asuntos de interés público, en la toma de decisiones, en la planificación, ejecución y evaluación de planes, programas, proyectos, así como el control social y la exigibilidad de la rendición de cuentas, fortaleciendo el poder ciudadano, lo cual la cooperativa por medio de su préstamos que ofrece tiene un vínculo con la sociedad al fortalecer sus pequeños negocios y microempresas.

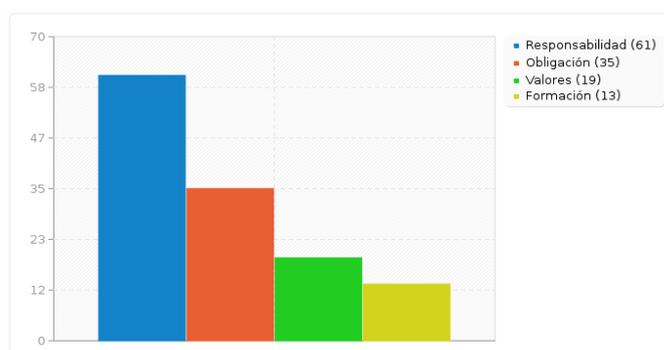
## 16. ¿Cómo es el manejo de la Dirección y Control de la Cooperativa?

Tabla 23 Manejo de la Dirección y Control de la Cooperativa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Responsabilidad (A1)	61	51.69%
Obligaciones (A2)	35	29.66%
Valores (A3)	19	16.10%
Formación (A4)	1	11.02%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 21 Manejo de la Dirección y Control de la Cooperativa



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 61 socios que representa el 51.69% manifiestan que el manejo de la Dirección y Control de la Cooperativa se lo realiza con responsabilidad, 35 socios que representa al 29.66% manifiestan que se hace por obligación, 19 socios que representan el 16.10% manifiesta que por valores y un socio que representa el 11.02% manifiesta por formación.

## **Interpretación**

La Dirección y Control dentro de las organizaciones es fundamental por cuanto se puede tener un seguimiento y evaluación de las actividades que realiza cada área de la Institución. Con la finalidad de mejorar continuamente los procesos con responsabilidad.

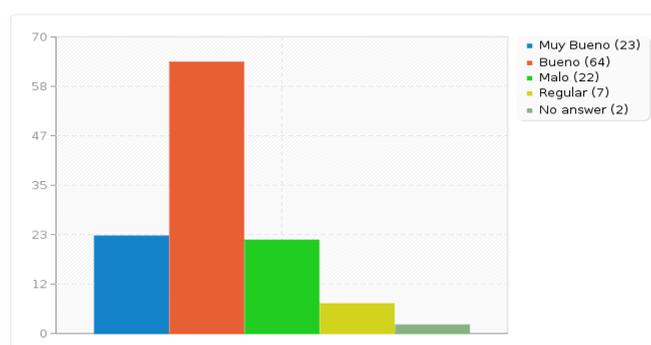
## 17. ¿Cómo califica usted, la responsabilidad y obligaciones de sus Representantes y Directivos?

Tabla 24 Responsabilidad y obligaciones de Representantes y Directivos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy Bueno (A1)	23	19.49%
Bueno (A2)	64	54.24%
Regular (A3)	7	5.93%
Malo (A4)	22	18.64%
Sin respuesta (A5)	2	1.69%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 22 Responsabilidad y obligaciones de Representantes y Directivos



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 64 socios que representa el 54.24% manifiestan que la responsabilidad y obligaciones de sus Representantes y Directivos es bueno, 23 socios que representa el 19.49% manifiesta que es muy bueno, 22 socios que representa el 18.64% manifiesta que es malo, 7 socios que representa el 5.93% manifiesta que es regular y 2 socios sin respuesta que representa el 1.69%.

## **Interpretación**

La responsabilidad social se refiere a las obligaciones que asume una organización para preservar o incrementar el bienestar de la sociedad, al mismo tiempo que trata de satisfacer sus propios intereses. La responsabilidad social obliga a la organización a adoptar políticas, tomar decisiones y emprender acciones de beneficio colectivo, es por esta razón que los Representantes y Directivos su responsabilidad es buena para el cumplimiento de las actividades encomendadas a la misma, dentro de sus valores y principios.

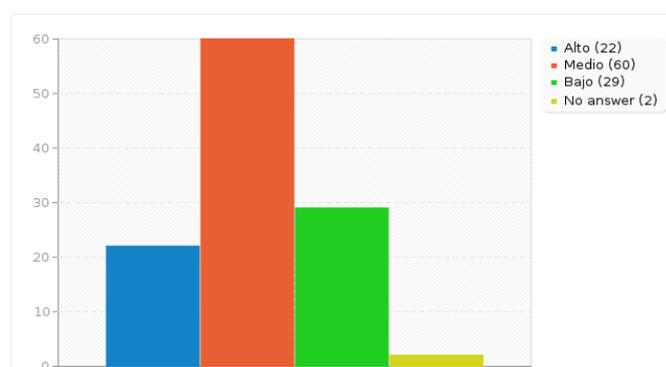
## 18. ¿En qué medida cumplen los socios sus obligaciones con la Cooperativa?

Tabla 25 Medida en que cumplen los socios sus obligaciones con la Cooperativa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Alto (A1)	22	19.47%
Medio (A2)	60	53.10%
Bajo (A3)	29	25.66%
Sin respuesta	2	1.77%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 23 Medida en que cumplen los socios sus obligaciones con la Cooperativa



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 60 socios que representa el 53.10% manifiestan que en un nivel medio cumplen los socios sus obligaciones con la Cooperativa, 29 socios que representa el 25.66% manifiesta que es bajo, 22 socios que representa el 19.47% manifiesta que es alto y 2 socios sin respuesta que representa el 1.77%.

## **Interpretación**

La obligación es un derecho que tiene que cumplir las personas, ya que fueron aceptadas por sí mismos, es decir fue un acuerdo que se tiene que realizar ya sea por aportaciones personales, pago de impuestos o por alguna circunstancia que nos obliga.

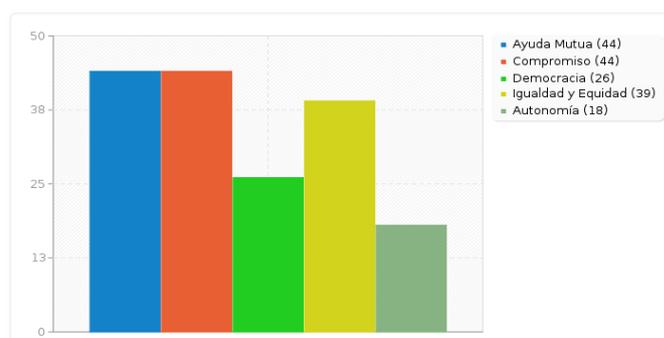
## 19. ¿Cuáles son los valores del Cooperativismo?

Tabla 26 Valores del Cooperativismo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Ayuda Mutua (A1)	44	37.29%
Compromiso (A2)	44	37.29%
Democracia (A3)	26	22.03%
Igualdad y Equidad	39	33.05%
Autonomía (A5)	18	15.25%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 24 Valores del Cooperativismo



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 44 socios que representa el 37.29% manifiestan que los valores del Cooperativismo son por ayuda mutua, 44 socios que representa el 37.29% manifiestan que es por compromiso, 39 socios que representa el 33.05% manifiesta que por Igualdad y Equidad, 26 socios que representa el 22.03% manifiesta que por democracia y 18 socios por autonomía que representa el 15.25%.

### Interpretación

Los valores son las prioridades de las organizaciones, en la sección sobre ética y responsabilidad vimos que estos son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la Organización, es por esta razón que los valores del cooperativismos se dan por ayuda mutua, compromiso, igualdad y equidad, democracia y por su autonomía.

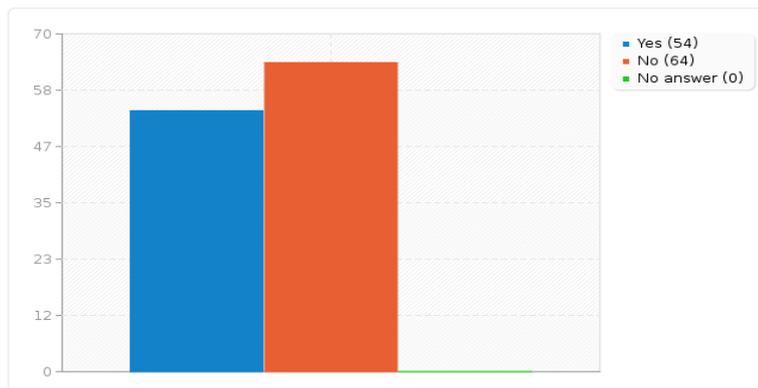
**20. ¿Considera usted, que los Representantes y Directivos tienen la formación profesional y experiencia necesaria?**

*Tabla 27 Formación profesional y experiencia necesario de Directivos*

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
SI (A1)	54	45.76%
NO (A2)	64	54.24%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

*Ilustración 25 Formación profesional y experiencia necesario de Directivos*



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

**Análisis**

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 64 socios que representa el 54.24% manifiestan que los Representantes y Directivos no tienen la formación profesional y experiencia necesaria para desempeñar dichos cargos, 54 socios que representa el 45.76% manifiesta que si tienen la formación necesaria.

## **Interpretación**

La formación de un individuo es un proceso que empieza desde su infancia, es decir el aprendizaje que se da diariamente ya sea en la escuela, secundaria, superior, actividades de trabajo y el diario vivir. Es por esta razón que la formación profesional conjuntamente con la experiencia debe ir de la mano.

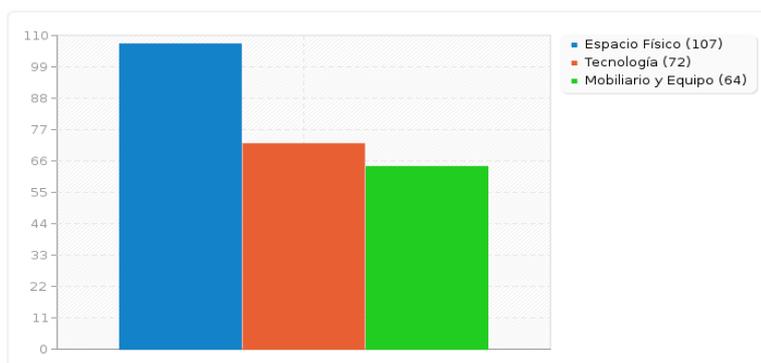
## 21. ¿Qué aspectos físicos considera usted, que deben mejorar en la Cooperativa?

Tabla 28 Aspectos físicos para mejorar en la Cooperativa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Espacio Físico (A1)	107	90.68%
Tecnología (A2)	72	61.02%
Mobiliario y Equipo (A3)	64	54.24%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 26 Aspectos físicos para mejorar en la Cooperativa



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 107 socios que representa el 90.68% manifiestan que se debe mejorar en la Cooperativa el espacio físico, 72 socios que representa el 61.02% manifiesta que hay que mejorar la tecnología y 64 socios que representa el 54.24% manifiesta que hay que mejorar el Mobiliario y Equipo.

## **Interpretación**

Si bien las organizaciones poseen cosas físicas, como edificios, salas, máquinas y equipamientos, instalaciones, mesas, archivos, etc., al final están compuestas por personas. Sólo funcionan cuando en sus puestos de trabajo tienen personas capaces de un correcto desempeño de las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas, lo más importante de una empresa es poseer un espacio físico adecuado para su personal que desarrolla las actividades encomendadas.

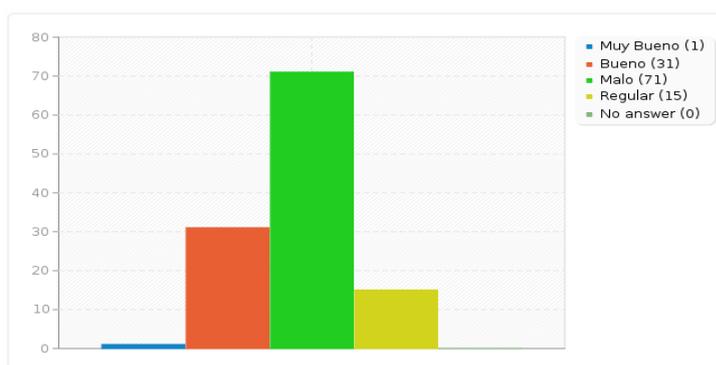
## 22. ¿Cómo Calificaría usted, el espacio Físico de la Cooperativa para la atención de sus socios?

Tabla 29 Espacio físico para atención al cliente

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy Bueno (A1)	1	0.85%
Bueno (A2)	31	26.27%
Regular (A3)	15	12.71%
Malo (A4)	71	60.17%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 27 Espacio físico para atención al cliente



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 71 socios que representa el 60.17% manifiestan que es malo el espacio Físico de la Cooperativa para la atención de sus socios, 31 socios que representa el 26.27% manifiesta que es bueno, 15 socios que representa el 12.71% manifiesta que es regular y 1 socio que representa el 0.85% manifiesta que es muy bueno.

## **Interpretación**

El espacio físico constituye un elemento fundamental en el rendimiento de las personas y el desarrollo de sus tareas diarias, lo cual al no tener un espacio adecuado puede influir en la relación de compañeros y la salud del colaborador, creando un mal ambiente de trabajo.

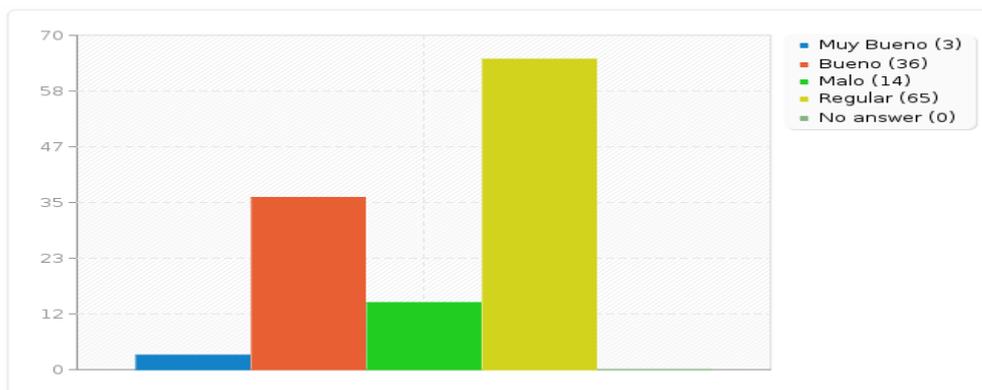
### 23. ¿Cómo considera usted, la tecnología que dispone la Cooperativa?

Tabla 30 Estado de la Tecnología que dispone la Cooperativa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy Bueno (A1)	3	2.54%
Bueno (A2)	36	30.51%
Regular (A3)	65	55.08%
Malo (A4)	14	11.86%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 28 Estado de la Tecnología que dispone la Cooperativa



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 65 socios que representa el 55.08% manifiestan que es regular la tecnología que dispone la Cooperativa, 36 socios que representa el 30.51% manifiesta que buena la tecnología, 14 socios que representa el 11.86% manifiesta que es malo la tecnología y 3 socios que representa el 2.54%, manifiesta que es muy bueno la tecnología.

## **Interpretación**

En un mundo globalizado y competitivo, la tecnología es una herramienta importante del ser humano, ya que ayuda a facilitar los procesos por cuanto permite actualizar los conocimientos técnicos, diseñar y crear bienes, servicios que facilitan la adaptación de las actividades diarias.

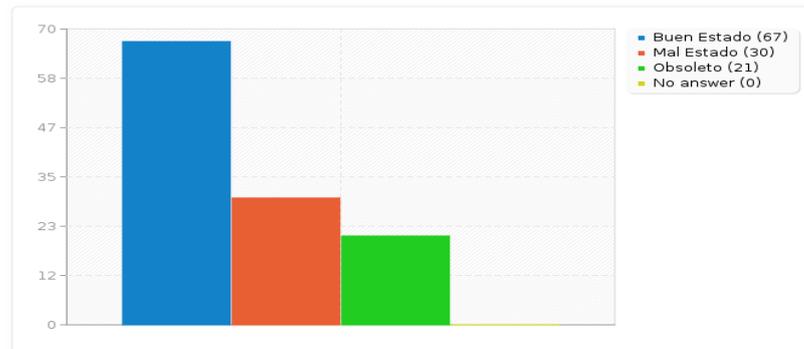
## 24. ¿Cómo considera usted, el Mobiliario y Equipo que posee la Cooperativa?

Tabla 31 Estado del mobiliario que posee la Cooperativa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Buen Estado (A1)	67	56.78%
Mal Estado (A2)	30	25.42%
Obsoleto (A3)	21	17.80%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 29 Estado del mobiliario que posee la Cooperativa



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 67 socios que representa el 56.78% manifiestan que el Mobiliario y Equipo que posee la Cooperativa está en un buen estado, 30 socios que representa el 25.42% manifiesta que está en mal estado y 21 socios que representa el 17.80% manifiesta que está obsoleto.

## **Interpretación**

El mobiliario de una empresa, viene hacer parte de los activos de la misma por cuanto su uso es de beneficio para el desarrollo de las funciones laborales, por eso es importante que se encuentre en buenas condiciones ya que es uno de los objetos que más cerca está de nosotros a lo largo de nuestras vidas.

## 25. ¿El Ambiente social que maneja la Cooperativa es?

Tabla 32 Ambiente social de la Cooperativa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Equipo de Trabajo (A1)	40	33.90%
Representantes (A2)	31	26.97%
Directivos (A3)	30	25.42%
Socios (A4)	34	28.81%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 30 Ambiente social de la Cooperativa



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 40 socios que representa el 33.90% manifiestan que el Ambiente social que maneja la Cooperativa es por el Equipo de Trabajo, 34 socios que representa el 28.81% manifiestan que el Ambiente social es con los socios, 31 socios que representa el 26.97% manifiestan que el Ambiente social es con los Representantes y 30 socios que representa el 25.42% manifiestan que el Ambiente social que maneja la Cooperativa es con los Directivos.

## **Interpretación**

El ambiente social, es aquel lugar donde los individuos se desarrollan en determinadas condiciones de vida, trabajo, nivel de ingresos, nivel educativo y está determinado o relacionado a los grupos o equipos que pertenecen de acuerdo a su afinidad.

## 26. ¿Cómo son elegidos los Representantes de la Cooperativa?

Tabla 33 Forma en la que se elige a los Representantes de la Cooperativa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Democráticamente (A1)	75	63.56%
Designación (A2)	22	18.64%
Votación Secreta (A3)	21	17.80%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 31 Forma en la que se elige a los Representantes de la Cooperativa



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 75 socios que representa el 63.56% manifiestan que es democráticamente que son elegidos los Representantes de la Cooperativa, 22 socios que representa el 18.64% manifiesta que es por Designación y 21 socios que representa el 17.80% manifiesta que es por votación secreta.

## **Interpretación**

Dentro de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria manifiesta que serán elegidos por votación secreta o personal de cada uno de los socios dependiendo de las elecciones universales que se realicen.

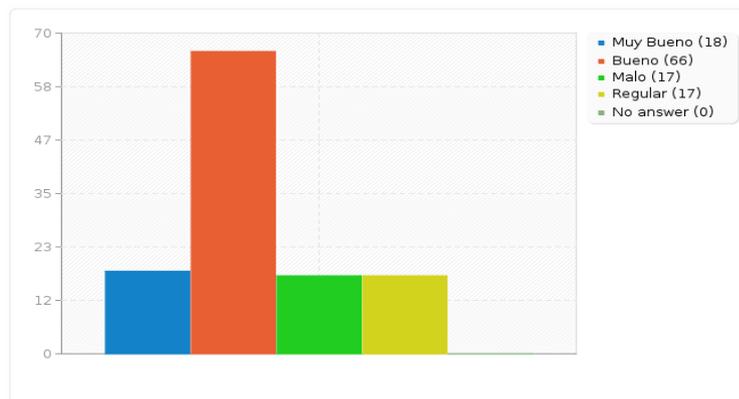
## 27. ¿Cómo considera usted, el aporte de los Directivos en la Institución?

Tabla 34 Aporte de los Directivos en la Institución

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy Bueno (A1)	18	15.25%
Bueno (A2)	66	53.93%
Regular (A3)	17	14.41%
Malo (A4)	17	14.41%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 32 Aporte de los Directivos en la Institución



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 66 socios que representa el 53.93% manifiestan que el aporte de los Directivos en la Institución es bueno, 18 socios que representa el 15.25% manifiesta que es muy bueno, 17 socios que representa el 14.41% manifiesta que es regular y 17 socios que representa el 14.41% manifiesta que es malo.

## **Interpretación**

La función de los directivos no es una extensión de la labor de administración, sino, más bien la representación de los intereses de los propietarios (socios), son las personas que fueron elegidos por los Representantes, con la finalidad de que les representen a una sociedad o colectividad en la toma de decisiones que pueden ser buenas o malas.

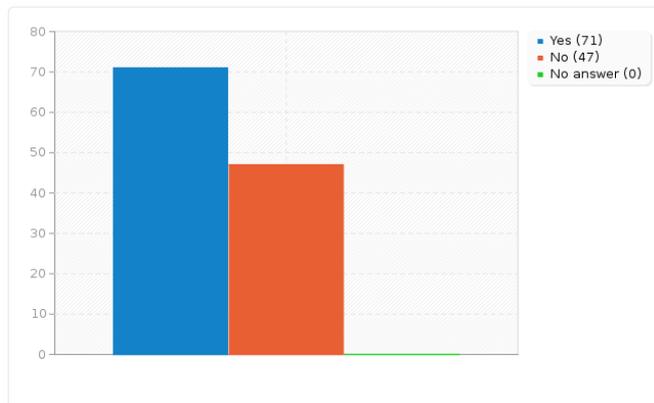
## 28. ¿Los socios se encuentran satisfechos con los servicios que oferta la Cooperativa?

Tabla 35 Satisfacción de los socios con los servicios de la Cooperativa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
SI (A1)	71	60.17%
NO (A2)	47	39.83%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 33 Satisfacción de los socios con los servicios de la Cooperativa



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 71 socios que representa el 60.17% manifiestan que los socios SI se encuentran satisfechos con los servicios que oferta la Cooperativa, 47 socios que representa el 39.83% manifiestan que NO se encuentran satisfechos con los servicios que oferta la Cooperativa.

## **Interpretación**

Los socios son personas que forman parte de una asociación cooperativa, mismos que fueron fundadas con sus aportes ya sea en dinero, bienes o servicios, es por eso que los servicios que oferta la Cooperativa tienen que satisfacer las necesidades de los mismos.

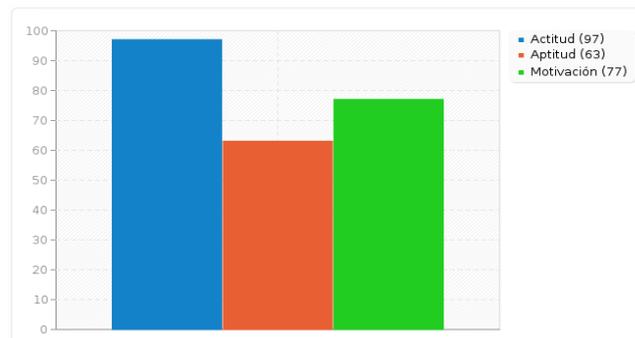
**29. ¿Qué características personales considera usted, que deben tener los Representantes de la Cooperativa?**

*Tabla 36 Características personales que deben tener los Representantes*

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Actitud (A1)	97	82.20%
Aptitud (A2)	63	53.39%
Motivación (A3)	77	65.25%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

*Ilustración 34 Características personales que deben tener los Representantes*



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

**Análisis**

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 97 socios que representa el 82.20% manifiestan que la actitud es la característica que deben tener los Representantes de la Cooperativa, 77 socios que representa el 65.25% manifiesta que es la motivación y 63 socios que representa el 53.39% manifiesta que es la aptitud.

## **Interpretación**

Las características personales, son las cualidades que tiene una persona, ya que le hacen única diferenciándose de los demás, demostrando competencia hacia otros.

Los estudios de los comportamientos consideran que las actitudes tienen tres elementos el cognitivo (los pensamientos), el afectivo (los sentimientos) y el conductual (conductas).

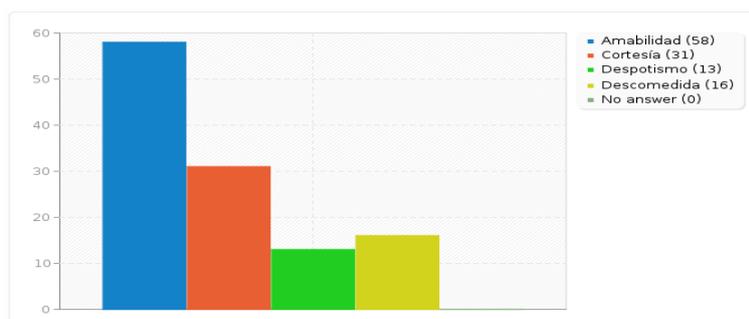
### 30. ¿Cuál es la actitud del Personal Administrativo con los socios?

Tabla 37 Actitud del Personal Administrativo con los socios

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Amabilidad (A1)	58	49.15%
Cortesía (A2)	31	26.27%
Despotismo (A3)	13	11.02%
Descomedida (A4)	16	13.56%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 35 Actitud del Personal Administrativo con los socios



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 58 socios que representa el 49.15%, manifiestan que la actitud del Personal Administrativo con los socios es con amabilidad, 31 socios que representa el 26.27% manifiestan con cortesía, 16 socios que representan el 13.56% manifiestan descomedida y 13 socios que representa el 11.02% manifiestan con despotismo.

## **Interpretación**

La actitud es un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas, es por eso que hay que atender a nuestros socios con mucha amabilidad y cortesía, con la finalidad de que se encuentren satisfechos con el servicio.

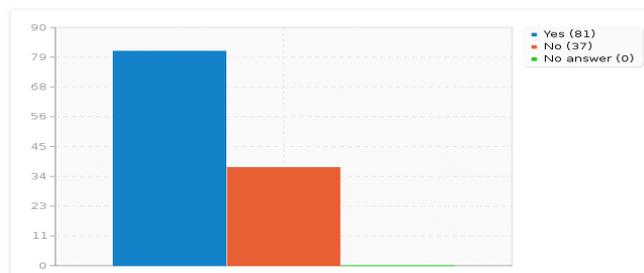
### 31. ¿Existe una buena aptitud de los Directivos, en la toma de decisiones?

Tabla 38 Aptitud de los Directivos en la toma de decisiones

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
SI (A1)	81	68.64%
NO (A2)	37	31.36%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 36 Aptitud de los Directivos en la toma de decisiones



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

### Análisis

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 81 socios que representa el 68.64% manifiestan que SI existe una buena aptitud de los Directivos, en la toma de decisiones, mientras que 37 socios que representa el 31.36% manifiestan que NO existe una buena aptitud de los Directivos, en la toma de decisiones.

## **Interpretación**

La aptitud es la predisposición innata y natural para determinadas actividades o tareas, es el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos, por eso es bueno que exista una buena aptitud por parte de los directivos en el momento de la toma de decisiones.

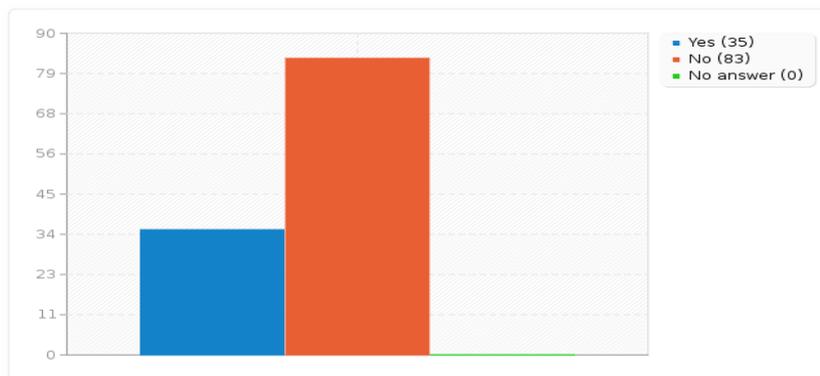
**32. ¿Considera usted que la Cooperativa motiva a sus Representantes, Directivos y Empleados?**

*Tabla 39 Motivación de la Cooperativa a los Representantes, Directivos y Empleados*

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
SI (A1)	35	29.66%
NO (A2)	83	70.34%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

*Ilustración 37 Motivación de la Cooperativa a los Representantes, Directivos y Empleados*



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

**Análisis**

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 83 socios que representa el 70.34% manifiestan que la Cooperativa NO motiva a sus Representantes, Directivos y Empleados y 35 socios que representa el 29.66% manifiesta que SI se motiva a sus Representantes, Directivos y Empleados.

## **Interpretación**

La motivación es algo muy importante para el ser humano, ya que es el impulso necesario para mover a las personas a la realización o logro de los objetivos deseados, prácticamente la motivación es la gasolina del cerebro humano, en caso de no existir motivación no se puede generar buenos resultados.

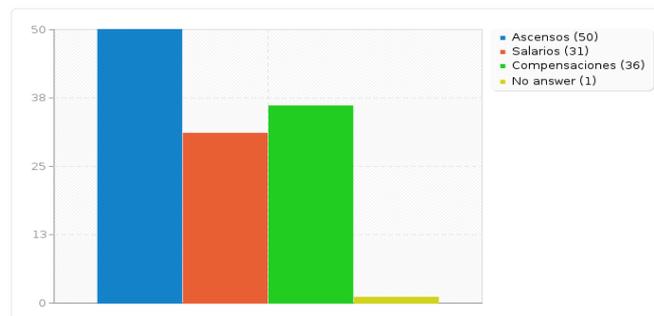
**33. ¿Para qué exista una buena satisfacción laboral que características se debe tomar en cuenta?**

Tabla 40 Características para una buena satisfacción laboral

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Ascensos (A1)	50	42.37%
Salarios (A2)	31	26.27%
Compensaciones (A3)	36	30.51%
Sin respuesta (A4)	1	0.85%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

Ilustración 38 Características para una buena satisfacción laboral



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

**Análisis**

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 50 socios que representa el 42.37% manifiestan que para que exista una buena satisfacción laboral se debe tomar en cuenta los ascensos del Personal, 36 socios que representa el 30.51% manifiesta que por compensaciones, 31 socios que representa el 26.27% manifiesta por salarios y un socio sin respuesta que representa el 0.85%.

## **Interpretación**

El desempeño laboral del individuo debe ser percibido como justo y objetivo, es por eso que se debe incentivar al personal dentro de las organizaciones, ya sea por diferentes formas como: ascensos, compensaciones o aumentos de salarios.

Al dar un ascenso a un empleado es promover a un cargo superior, en reconocimiento de la eficiencia y eficacia aportada en la empresa, motivando de esta manera a los colaboradores.

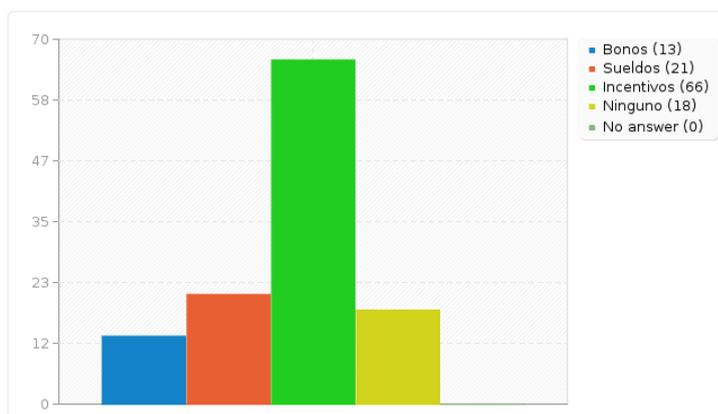
**34 ¿Cómo considera usted, que se debe reconocer al Personal Administrativo, por los resultados generados?**

*Tabla 41 Forma de reconocer al Personal Administrativo por resultados generados*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Bonos (A1)	13	11.02%
Sueldos (A2)	21	17.80%
Incentivos (A3)	66	55.93%
Ninguno (A4)	18	15.25%

Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

*Ilustración 39 Forma de reconocer al Personal Administrativo por resultados generados*



Fuente: Datos de Investigación  
Elaborado por: Ivonne Aldás

**Análisis**

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 66 socios que representa el 55.93% manifiestan que por medio de los incentivos se debe reconocer al Personal Administrativo, 21 socios que representa el 17.80% sea por sueldos, 18 socios que representa el 15.25% manifiesta que por ninguno y 13 socios que representa el 11.02% manifiestan que sea por bonos.

## **Interpretación**

En algunos países, específicamente en los menos desarrollados, los salarios se pagan en parte en dinero y en parte en especie, la remuneración tenía que ponerse en función de los objetivos de la organización, por eso es importante que cuando la empresa genere buenos resultados, se le brinde al trabajador un incentivo por ser el mejor empleado de la empresa, de esta manera estaríamos incentivando que los empleados tengan mayor confianza en sí mismos y mayor dedicación por su trabajo.

**35. ¿Qué tipo de compensaciones le reconocería usted, a los Representantes y Directivos de la Cooperativa, de acuerdo a los resultados positivos que se obtenga?**

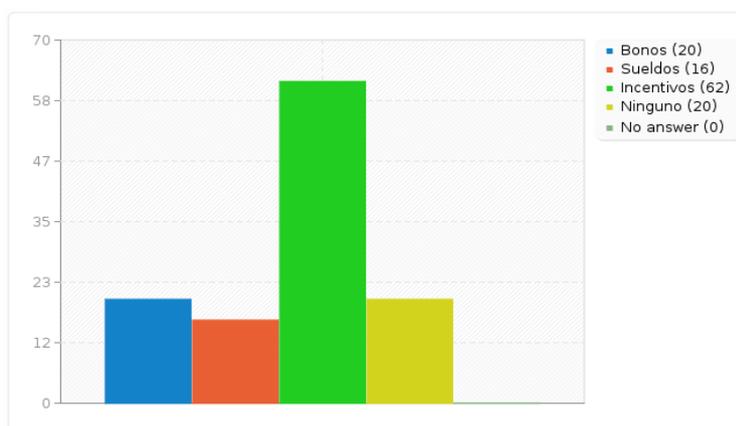
*Tabla 42 Tipo de compensaciones para los Representantes y Directivos de la Cooperativa*

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Bonos (A1)	20	16.95%
Sueldos (A2)	16	13.56%
Incentivos (A3)	62	52.54%
Ninguno (A4)	20	16.95%

Fuente: Datos de Investigación

Elaborado por: Ivonne Aldás

*Ilustración 40 Tipo de compensaciones para los Representantes y Directivos de la Cooperativa*



Fuente: Datos de Investigación

Elaborado por: Ivonne Aldás

**Análisis**

De los 118 socios encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados, 62 socios que representa el 52.54% manifiestan se debería reconocer por medio de incentivos a los Representantes y Directivos de la Cooperativa, 20 socios que representa el 16.95% manifiesta que por bonos, 20 socios que representa el 16.95% manifiesta que por ninguno y 16 socios que representa el 13.56%, por sueldos.

## **Interpretación**

La compensación es una manera de retribuir a las personas por su buen desempeño esta puede ser monetaria, tiempo o servicio, es importante incentivar a nuestros representantes, directivos por la labor desempeñada en cada una de sus funciones y actividades encomendadas, ya que la toma de decisiones ya sean positivas o negativas esta entorno de los mismos, teniendo un gran responsabilidad con los socios, que pusieron la confianza en cada uno de ellos.

### **4.3 Verificación de Hipótesis**

Para comprobar la hipótesis se utilizó la prueba de chi cuadrado la cual permite determinar si existe una relación entre variables.

#### **Planteamiento de las Hipótesis**

**Hi=** La gobernabilidad de los Actores Estratégicos (Representantes, Directivos y Personal Administrativo), si inciden en el impacto del clima Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda.

**Ho=** La gobernabilidad de los Actores Estratégicos (Representantes, Directivos y Personal Administrativo), no inciden en el impacto del clima Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda.

#### **Selección del nivel de significación**

Para la verificación de la hipótesis se utilizó el nivel de  $\alpha = 0,05$

#### **Especificación del estadístico**

Se trata de una matriz que contiene 2 filas y 4 columnas con la aplicación de la siguiente fórmula estadística:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

*Ecuación 1 Chi cuadrado planteamiento hipótesis*

### Especificaciones de las regiones de aceptación y rechazo

Se procede a determinar los grados de libertad considerando que el cuadro de doble entrada tiene 2 filas y 4 columnas por lo tanto serán:

$$Gl = (f-1) (c-1)$$

$$Gl = (2-1) (4-1)$$

$$Gl = 3$$

Con 1 grados de libertad y un nivel de confianza del 95%, el valor de chi cuadrado tabular es de:  $\chi^2_t = 7,81$

### Recolección de datos y cálculo estadístico

#### Frecuencias Observadas

*Tabla 43 Recolección de datos y cálculo estadístico*

VARIABLES	RESPUESTAS				
	Muy Bueno	Bueno	Malo	Regular	TOTAL
¿El nivel de Gobernabilidad que existe en la Cooperativa es?	12	34	71	1	118
¿Cómo considera usted, el aporte de los Directivos en la Institución?	18	66	17	17	118
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>88</b>	<b>18</b>	<b>236</b>

Fuente: Datos de Investigación

Elaborado por: Ivonne Aldás

Con los valores observados se construyen tablas de contingencia, que son tablas de doble entrada en las que se presentan las diferentes combinaciones de las variables que se analizan y se calculan los valores esperados de la siguiente manera:

$$\text{Valor esperado} = \frac{\text{total de la columna} * \text{total de la fila}}{\text{número total de observaciones}}$$

### Frecuencias Esperadas

Tabla 44 Frecuencias Esperadas

VARIABLES	RESPUESTAS				
	Muy Bueno	Bueno	Malo	Regular	TOTAL
¿El nivel de Gobernabilidad que existe en la Cooperativa es?	15	50	44	9	118
¿Cómo considera usted, el aporte de los Directivos en la Institución?	15	50	44	9	118
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>88</b>	<b>18</b>	<b>236</b>

### Cálculo Chi Cuadrado

Tabla 45 Cálculo Chi Cuadrado

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
12	15	-3	9	0,6
18	15	3	9	0,6
34	50	-16	256	5,12
66	50	16	256	5,12
71	44	27	729	16,57
17	44	-27	729	16,57
1	9	-8	64	7,11
17	9	8	64	7,11
<b>X<sup>2</sup> Calculada</b>				<b>64,20</b>

### Decisión:

Contrastando el valor de  $x^2$  Calculado con el valor de  $x^2$  Tabular y según la regla de decisión que dice: Se acepta la hipótesis nula si el valor de  $x^2$  calculado es menor de  $x^2$  tabular, caso contrario se rechaza.

$$x^2 \text{ Calculado} > x^2 \text{ Tabular}$$

$$64,20 > 7,81$$

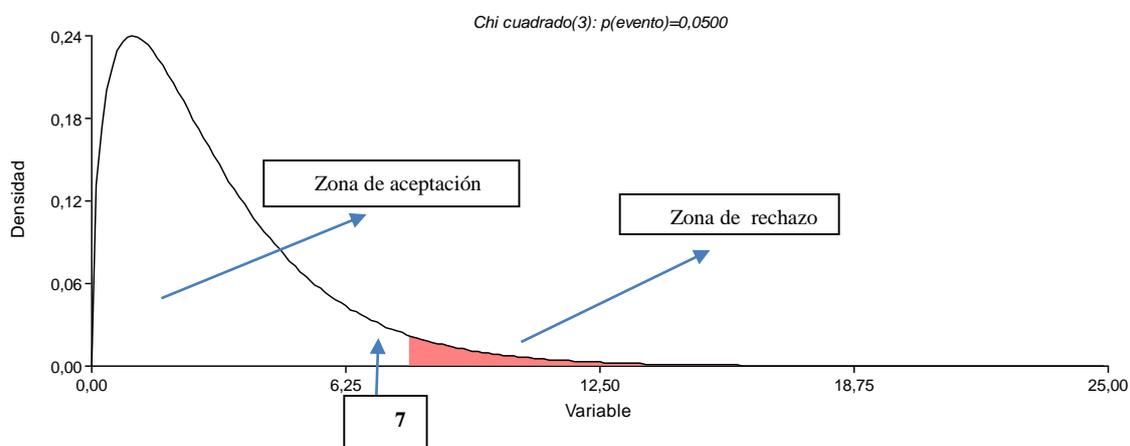


Ilustración 41 Zona de aceptación y rechazo de la Hipótesis Nula

### Entonces:

Se rechaza la hipótesis Nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_a$ ), por lo que se concluye que:

### Hipótesis planteada en la investigación

La gobernabilidad de los Actores Estratégicos (Representantes, Directivos y Personal Administrativo), si inciden en el impacto del clima Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda.

## Capítulo V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas por parte de los socios podemos manifestar que la gobernabilidad existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., es regular, lo cual no existe empoderamiento de los mismos socios para ocupar los cargos Representativos y Directivos de la Cooperativa, lo cual es necesario tomar acciones urgentes para su mejoramiento.

Las Representaciones se lo realizan de manera democráticamente por parte de los socios, muchas de las Representaciones no tienen la formación profesional y experiencia en Cooperativismo, lo cual dificulta en la toma de decisiones dentro de los Organismos Internos.

No existe una buena motivación y el Reconocimiento por parte de la Cooperativa a los Representantes, Directivos y Personal de la Cooperativa, por cuanto no se dispone de los recursos económicos financieros, para poder reconocerlos.

La participación de los Representantes y Directivos, muchas veces es porque existe la continuidad de sus cargos y por parte de los nuevos socios, no existe un interés para ocupar dichos cargos Directivos.

Al no existir un liderazgo y solo tener jefes autoritarios se puede observar que existe un desinterés por parte de los Representantes y Directivos en la participación a las reuniones de los Consejos, Comités y Asamblea General y por parte del Personal Administrativo, el desempeño del mismo no es muy productivo bajando su rendimiento profesional.

Las políticas del Gobierno Cooperativo son cambiantes, lo cual se tiene que exigir mayor esfuerzo a los Directivos y Personal Administrativo, para el cumplimiento de las estrategias y metas propuestas por la Superintendencia de Economía, para mejorar el rendimiento financiero, no existe ninguna participación por parte de la Comunidad Universitaria con la entidad y en lo que respecta hacer labor social y participación ciudadana, tampoco no hay participación por parte de la Cooperativa.

La Dirección y Control de la entidad se lo realiza con responsabilidad, obligación, valores por parte de los Representantes, Directivos y Personal Administrativo, demostrando que es bueno, pero las responsabilidades y obligaciones que tienen los socios no es muy satisfactorio para la Cooperativa, lo cual se tiene que trabajar en el área de Cooperativismo que es por ayuda mutua, compromiso, Igualdad y Equidad, democracia y por autonomía

El espacio físico, que mantiene la Cooperativa no es muy adecuado, lo cual dificulta que el socio tenga una mejor atención, por cuanto no existe la privacidad para hacer sus gestiones y consultas pertinentes, en lo que respecta en tecnología se debería ampliar la gama de servicios como la consulta en línea de saldos, el Mobiliario y Equipo de Oficina se debe readecuar de acuerdo a los espacios físicos y necesidad de la Institución.

Es importante mantener un buen clima organizacional entre los actores estratégicos de la Cooperativa, para que los objetivos y metas Institucionales sean alcanzados de la mejor manera, teniendo una buena actitud y aptitud en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades.

## **RECOMENDACIONES**

- Proponer nuevas políticas para un buen Gobierno Corporativo, implementando la guía que se encuentra aprobada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria conjuntamente con la Confederación de Cooperativas de Alemania.
- Capacitar permanentemente en el área del Cooperativismo a los socios de la Cooperativa, con la finalidad de que conozcan cuáles son sus obligaciones y deberes con la Institución.
- Capacitar permanentemente a los Directivos y Personal Administrativo de la Cooperativa, en las áreas de sus competencias, antes de su posición.
- Mejorar el espacio Físico de las áreas de trabajo, para mejorar el ambiente laboral del Personal Administrativo.

## Capítulo VI

### 6. PROPUESTA

#### 6.1 Datos Informativos

##### 6.1.1. Título

Manual de Políticas y Procedimientos para el buen Gobierno Corporativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda.

##### 6.1.2. Institución Ejecutora

La presente propuesta se aplicará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda.

##### 6.1.3. Beneficiarios

- Socios
- Representantes
- Directivos
- Personal Administrativo.

##### 6.1.4. Ubicación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., se encuentra ubicada dentro de los predios Universitarios de la Universidad Técnica de Ambato, Huachi Chico, Av. Los Chasquis y Rio Guayllabamba, tercer piso de la facultad de Ingeniería en Sistemas Electrónica e Industrial.

##### 6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución.

Se estima que se ponga en marcha la propuesta en el segundo semestre del año 2017.

##### 6.1.6 Equipo Técnico Responsable

- Consejo de Administración,
- Consejo de Vigilancia

- Comisión de Educación.
- Gerencia
- Ing. Ivonne Aldás

### **6.1.7 Costo**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda.; dispone de Presupuesto para el desarrollo de la presente propuesta, se estima que el costo será de \$10.000.

### **6.2 Antecedentes de la Propuesta**

Para Angulo y Astudillo (2017)

Entre el 2013 y diciembre del 2016 se liquidaron 200 cooperativas, según estadísticas de la Corporación de Seguro de Depósitos (Cosede). De esta cantidad, según información de la entidad, 62 se han liquidado por incumplimientos regulatorios. Las 138 restantes desaparecieron por consentimiento de los socios o producto de las fusiones. Según información de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), al 16 de diciembre del 2016 estaban activas 723 cooperativas en todo el país, divididas en cinco segmentos según sus activos: desde el segmento uno (activos mayores a USD 80 millones) hasta el cinco (activos hasta un millón de dólares). Uno de los incumplimientos cometidos por el grupo de las 62 cooperativas liquidadas, según el Cosede, fue la entrega de préstamos a funcionarios de esas entidades a tasas de interés inferiores a las del mercado, conocido como créditos vinculados. Otras, en cambio, se liquidaron por incumplir los requerimientos mínimos de patrimonio y licitud de fondos, es decir, no pudieron comprobar que los depósitos provenían por vías legales. Entre ellas están Coopera, Acción Rural y Cooperativa de Ahorro y Crédito Tungurahua (Cacpet). (p.5)

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas respecto a la gobernabilidad de la Cooperativa se pudo determinar que un 60.17% de los encuestados, manifiesta que la gobernabilidad que existe en la Institución es regular, por parte de los actores estratégicos y que han generado inestabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda.; por cuanto la toma de decisiones no han sido las mejores, ya que de acuerdo a las encuestas el 78.1% manifiestan que existen jefes y no líderes, lo cual afecta negativamente en la toma de decisiones, por cuanto no existe un empoderamiento de mando hacia sus subalternos, de la misma manera un 55.08%, mencionan que el tiempo de un directivo para demostrar su liderazgo deberá ser de 2 años y que no debe seguir en continuidad de sus cargos.

La responsabilidad y obligación que tiene los Representantes y Directivos con la Cooperativa según las encuestas realizadas manifiestan el 54.24% que es bueno, lo cual se debe mejorar a que exista un empoderamiento por parte de los directivos para que sea muy bueno, las obligaciones que mantienen los socios con la Cooperativa el 53.10% manifiesta que es un nivel medio, debiendo reflejar el compromiso que debe existir en sus obligaciones, el 54.24% manifiestan que los Representantes y Directivos no tienen la formación profesional y la experiencia necesaria para ocupar los cargos Directivos.

Al hablar de políticas de gobierno Cooperativo, el 45.76% de los socios encuestados, manifiestan que las políticas son muy cambiantes, el 28.81% manifiesta que no son definidas y el 25.42% manifiestan que son estables. El 58.7% de los encuestados, manifiestan que no existe ninguna participación de la comunidad universitaria con la Cooperativa, el 90, 68% manifiesta que la Cooperativa no tiene participación ciudadana.

El manejo de la Dirección y Control de la Cooperativa según los socios encuestados manifiestan el 51.69% que se maneja con responsabilidad, 29.66% con obligación, el

16.10% con valores y el 11.02% por formación, de los encuestados el 90.68% manifiesta que se debe mejorar el espacio físico de la Institución, por cuanto no existe los espacios adecuados para la información a los socios, brindando una mala imagen institucional, en lo que respecta en tecnología el 61.02% de los encuestados, manifiesta que se debe mejorar la tecnología por cuanto es regular y un 54.24% de los encuestados manifiesta que se debería mejorar el mobiliario y equipo por las divisiones que se debe realizar para mejorar los espacios.

El ambiente social que maneja la Cooperativa de acuerdo a las personas encuestadas: 33.90% por Equipos de Trabajo, un 26.97% por los Representantes, el 25.42% que son los Directivos y un 28.81% que son los socios, el 82.20% manifiesta que una de las características importantes que debe tener un representante es una buena actitud y una buena aptitud para la toma de decisiones.

El 60.17% de los socios si se encuentra satisfechos con los servicios que oferta la cooperativa, a más que el 49.15% manifiesta que la amabilidad del Personal Administrativo con los socios es buena y para que exista una buena satisfacción laboral se debe tomar en cuenta los ascensos e incentivos al personal y a los Directivos los incentivos o bonos de acuerdo a los resultados generados por la Cooperativa.

Con este antecedente y con la finalidad de mantener una mejor gestión a nivel de representantes, directivos y personal administrativo, que represente confianza en los socios me permito proponer políticas que ayuden al mejoramiento de un buen Gobierno Corporativo en la Cooperativa, ya que permitirá que exista un mayor empoderamiento y seguridad económica para nuestros socios, trabajando con todos los organismos Directivos que existe en la misma, comprometiéndoles a velar por la actuación responsable y ética de cada uno como Representantes.

Las Representaciones se lo realiza democráticamente por parte de los socios, muchas de las representaciones no tienen la formación profesional y experiencia en Cooperativismo, lo cual dificulta en la toma de decisiones dentro de los Organismos Internos; otra de las causas es que no existe motivación y reconocimiento por parte de la Cooperativa para los representantes, directivos y personal de la Cooperativa, por cuanto no se dispone de los recursos económicos financieros, para poder reconocerlos.

Al no existir un liderazgo y solo tener jefes autoritarios se puede observar que existe un desinterés por parte de los Representantes y Directivos en la participación a las reuniones de los Consejos, Comités y Asamblea General y por parte del Personal Administrativo, el desempeño del mismo no es muy productivo bajando su rendimiento profesional.

Las políticas del Gobierno Cooperativo son cambiantes, lo cual se tiene que exigir mayor esfuerzo a los Directivos y Personal Administrativo, para el cumplimiento de las estrategias y metas propuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, para mejorar el rendimiento financiero, no existe ninguna participación por parte de la Comunidad Universitaria con la entidad y en lo que respecta hacer labor social y participación ciudadana, tampoco no hay participación por parte de la Cooperativa.

El espacio físico, que mantiene la Cooperativa no es muy adecuado, lo cual dificulta que el socio no tenga una mejor atención, por cuanto no existe la privacidad para hacer sus gestiones y consultas pertinentes, en lo que respecta en tecnología se debería ampliar la gama de servicios como la consulta en línea de saldos, el Mobiliario y Equipo de Oficina se debe readecuar de acuerdo a los espacios físicos y necesidad de la Institución.

Es importante mantener un buen clima organizacional entre los actores estratégicos de la Cooperativa, para que los objetivos y metas Institucionales sean alcanzados de la mejor

manera, teniendo una buena actitud y aptitud en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades.

De acuerdo a investigaciones realizadas por el Sr. Roberto Pérez, del programa de maestría mención en derecho financiero, bursátil y de seguros de la universidad Andina de Bolívar, manifiesta que la aplicación de un buen gobierno corporativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del sector económico popular y solidario, permite mejorar la gestión administrativa, utilizando mecanismos de apoyo y los principios de un buen gobierno corporativo expuestas por la OCDE.

Ante lo mencionado se propone realizar un manual de políticas y Procedimientos para el buen Gobierno Corporativo, implementando la guía que se encuentra aprobada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria conjuntamente con la Confederación de Cooperativas de Alemania.

Se realizará capacitaciones permanentemente en el área del Cooperativismo a los socios de la Cooperativa, con la finalidad de que conozcan cuáles son sus obligaciones y deberes con la Institución., de la misma manera se va a proceder a la capacitación a los directivos y Personal Administrativo de la Cooperativa, en las áreas de sus competencias, antes de su posición.

Se propondrá mejorar el espacio Físico de las áreas de trabajo, para mejorar la ergonomía y el ambiente laboral del Personal Administrativo, con la finalidad de mejorar la imagen Institucional de la Cooperativa.

Según la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo, manifiesta que la Gobernabilidad Corporativa es el sistema por el cual las organizaciones del sector público y el sector privado son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo

especifica la distribución de los derechos y de las responsabilidades entre los diversos actores de la empresa.

### **6.3 Justificación**

Es necesario proponer nuevas políticas para mejorar las prácticas del Gobierno Corporativo, ya que ayudará a fortalecer los órganos de dirección y control de la Institución es decir un trabajo entre: Asamblea de Representantes, Consejos, Comités, Gerencia y Personal Administrativo, ya que ayudara a definir las obligaciones y responsabilidades de los actores estratégicos con la Institución e incrementar el nivel de transparencia y rendición de cuentas frente a grupos de interés que son los asociados.

Considerando que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; y, la Unidad de Análisis Financiero, a través de sus normativas legales vigentes, establecen como promover la aplicación de reglas de conducta y valores éticos para evitar que la Cooperativa sea utilizada voluntaria e involuntariamente como medio o instrumento para transformar, ocultar, invertir, administrar o intermediar recursos y prevenir actividades ilícitas a través de las transacciones que se realicen en la Institución.

La estructura y contenido del Código de Ética de la Cooperativa, se basa en principios éticos y normas de conducta que rigen a la institución y a los que se debe sujetar estrictamente los directivos, gerente, empleados, socios, y demás partícipes, con la finalidad de procurar el respeto de las normas legales y buenas costumbres aceptados por todos, de esta manera se trabajara en el fortalecimiento de las relaciones económicas y sociales entre sus integrantes en un ámbito de absoluta transparencia, competencia profesional, honestidad y lealtad.

Mantener un manual para el buen gobierno corporativo, pretende orientar a los gestores de esta Institución a disminuir, mitigar y controlar los riesgos generados, derivados de la

inadecuada toma de decisiones de sus Representantes, Directivos y Personal Administrativo, por lo cual es muy importante tomar en cuenta los principios generales de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

1. Garantizar la base de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo.
2. Los derechos de los accionistas y funciones, clave en el ámbito de la propiedad.
3. Tratamiento equitativo de los accionistas.
4. El papel de las partes interesadas en el ámbito del Gobierno Corporativo.
5. Divulgación de Datos y Transparencias.
6. Las responsabilidades de los Consejos.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General**

Establecer políticas que garanticen un buen Gobierno Corporativo, para los diferentes actores estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda. .

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Actualizar los Reglamentos Internos de la Cooperativa, que permitan definir y regular las acciones con responsabilidad en el ámbito social, laboral y organizacional.
- Realizar capacitaciones continuas para los socios, Representantes, Directivos y personal Administrativo, con la finalidad de mejorar sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los mismos.
- Proponer la adecuación de los espacios de trabajo según las áreas establecidas, para obtener mayor eficiencia, eficacia y efectividad del talento Humano y de los Recursos Financieros, materiales, tecnológicos.

## **6.5 Análisis de la factibilidad**

### **6.5.1 Política**

Al implementar la guía para un buen gobierno Corporativo en la Cooperativa, se estará dando nuevos lineamientos y parámetros que nos da la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, conjuntamente con la Confederación de Cooperativas de Alemania, con la finalidad de generar nuevas políticas y normativas Institucionales.

### **6.5.2 Socio Cultural**

Conjuntamente con la Comisión de Educación, se fortalecerá en los socios el Cooperativismo, con la finalidad de que exista un empoderamiento por parte de ellos hacia la institución, formando nuevos líderes y emprendedores, de esta manera estaríamos aportando al balance social de la Institución.

### **6.5.3 Tecnológica**

Mediante las nuevas plataformas de estructuras implementada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, hacia las Cooperativas de Ahorro y Crédito, podemos manifestar que existe un mejor control de validación de la información de nuestros socios y cliente.

### **6.5.4 Organizacional**

De acuerdo a la estructura organizacional de la Cooperativa, está conformado por la: Asamblea de Representantes, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité de Crédito, Comisión de Educación, Comité de Cumplimiento, Secretaria, Gerencia, Auditora Interna, Responsable de Cumplimiento, Contadora, Asistente Contable, que nos permite tener una organización funcional, de acuerdo a los indicadores de gestión.

### **6.5.5 Equidad de Género**

Al tener la participación de hombres y mujeres en los diferentes Consejos, Comités y áreas administrativas de la Cooperativa, se puede cumplir con el manejo de un buen sistema de gobierno corporativo, por cuanto existe una equidad de género en la aportación de ideas.

#### **6.5.6 Ambiental**

Al tener establecidas las funciones y responsabilidades de cada uno de los actores estratégicos, se trabajara con paz, armonía en las diferentes áreas de la Cooperativa, generando un buen clima laboral, lo cual ayuda al rendimiento y participación de todos los involucrados, generando resultados positivos para la Institución.

#### **6.5.7 Económico Financiero**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda.; cuenta con un Presupuesto de \$ 10.000 dólares para proyectos de reglamentación y capacitación para los socios, representantes, directivos y personal Administrativo, el mismo que aportará a la propuesta planteada.

#### **6.5.8 Legal.**

El Manual de Políticas y Procedimientos para el buen Gobierno Corporativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda., no se interpone a lo legal, ya que se encuentra basado en lineamientos de la normativa legal de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, conjuntamente con la confederación de Cooperativas de Alemania.

### **6.6 Fundamentación**

Para SALINAS Carlos, *Director de Consultoría y Proyectos Especiales*, manifiesta que:

Salinas (2013) manifiesta:

Los manuales de procedimiento tienen esa ventaja, que son documentos en los que alguien nos dice cuáles son los pasos que se deben seguir en una empresa para brindar un

servicio, o elaborar un producto, nos ayudan a tener claro quién es el responsable de cada tarea, y como las acciones de todos en la empresa, se articulan para llevar a cabo las tareas cotidianas.

Otra de las ventajas de un manual de procedimientos, es que ayuda a que siempre se realicen las tareas y actividades de la misma manera, independientemente de quien las realice, pues de lo que se trata es de compartir el conocimiento con las personas que llegan a la empresa y no saben cómo se realiza un proceso o una tarea, o para aquellos a los que se les encomienda una nueva responsabilidad. (p.1)

Lo mismo pasa con los manuales de procedimientos, son documentos que deben compartirse y difundirse en la empresa, para que los conozcan todos los miembros del equipo y así puedan trabajar como eso, como un equipo, en donde todos saben que tarea les toca y como sus tareas se relacionan con las del resto de las persona, para que a todos les quede claro hacia dónde van.

Elementos de un manual de procedimientos según Salinas (2013):

1. Todo manual debe contener la información básica de cualquier documento, como es una portada con identificación y nombre del procedimiento a describir, así como logotipo de la empresa. Adicionalmente un índice y una introducción al mismo.
2. Para que el manual tenga sentido, debe tener un objetivo claro del procedimiento que se detallará, pues como hemos indicado, es una descripción de tareas pero que ordenadas y en secuencia nos llevarán a una meta, la cual desde el principio debe quedar clara para el lector y plasmada en el objetivo.
3. Toda tarea debe siempre tener claramente definidos los responsables y el alcance de la tarea a realizar, esto es, explicar detenidamente qué personas y/o departamentos de la empresa se involucrarán y quiénes son los responsables de cada acción a realizarse.

4. Ahora bien, ya que tenemos claridad del objetivo a buscar y los responsables que participarán en las actividades a describir, habrá entonces que describir las actividades o como se dice correctamente, explicar el procedimiento. Esto es, describir paso a paso lo que se debe realizar y quién es el responsable de cada tarea y acción.
5. En las empresas, los procesos exigen llevar a cabo el seguimiento de las acciones a través de una serie de formatos, documentos, mensajes, comunicados, etcétera. Esto es, para cada una de las acciones puede corresponder completar un formato, enviar un correo electrónico, elaborar un oficio, en fin, documentos que sustentan el que las acciones se hayan llevado a cabo, así que el manual debe contener los formatos de cada uno de esos documentos que se utilizarán.

Hasta aquí podemos decir que éstos son los elementos básicos de todo manual de procedimientos, que es el objetivo, asignar responsabilidades, describir el proceso, utilizar formatos.

Pero el objetivo de un manual de procedimientos no termina el día que se concluye su redacción, más bien ahí es apenas cuando comienza la tarea de un manual de procedimientos, ya que si su objetivo es estandarizar los procesos de la empresa, eso quiere decir que todos en la organización deberán apearse al procedimiento planteado en el propio manual.

De esta manera, la tarea del manual de procedimiento es también ser una guía para que al final de algún periodo o como parte de una auditoría de calidad, la persona responsable de revisar que los procesos se cumplan como se indicaron en el manual, pueda comprobar que lo escrito en el manual sea efectivamente lo que en la práctica se lleva a cabo.

De esta manera, el manual de procedimientos, como se puede ver, es una importante herramienta para asegurar que la empresa opera siempre bajo los mismos criterios además

de asegurar que las personas no se lleven el conocimiento generado y que es propiedad de la empresa. (p.1)

Capuano (2015) *manifiesta* que:

Los principios del Código de Gobierno Corporativo, se regirán siempre en concordancia con lo dispuesto en las normas aplicables, a los estatutos de la compañía, reglamentos, manuales, políticas internas, estructura organizacional, y cualquier otro que deba ser considerado para lograr su cumplimiento por y ante sus directores, accionistas, empleados, proveedores, clientes y ante el público en general. (p.1)

Según Cak y Ikeda (2005) manifiestan que “el Gobierno Corporativo involucra un conjunto de relaciones entre la gerencia de la compañía, su junta directiva, sus accionistas y otras partes interesadas”. (p.2)

Según Pabst (2015) es:

Conjunto de prácticas y mecanismos que prevén en una empresa, los incentivos apropiados al directorio y ejecutivos, para proteger los intereses de la compañía y los accionistas; y que facilitan el monitoreo efectivo de tal modo de proveer la creación de valor y el uso eficiente de recursos. (p.6)

Según Pabst (2015)

Un Buen Gobierno Corporativo establecido por los Órganos de la Institución y ejecutado diligentemente por el personal, debe generar básicamente tres Valores para los socios de una cooperativa de ahorro y préstamo:

1. La seguridad de los depósitos en el pasivo y la recuperabilidad de las aportaciones en el capital social.
2. Facilitar el acceso a servicios financieros (sin barreras de ingreso o discriminación).
3. Servicios y productos de calidad en condiciones justas.

Finalmente el Buen Gobierno Corporativo facilita el valor institucional que es la Sostenibilidad de la empresa. (p.7)

Para Pabst (2015) la gobernabilidad:

Es definida como cualquier forma de coordinación social<sup>1</sup>. Es el grado en que las relaciones entre la Asamblea General, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, los Comités y la Gerencia General (que se conocen como los “actores estratégicos” de la Cooperativa de Ahorro y Crédito) deben obedecer a unas fórmulas determinadas (la misión y los lineamientos políticos establecidos) y mutuamente aceptadas.

Estos cinco actores estratégicos determinan los fundamentos organizacionales de la institución, además de dirigir y administrar las operaciones y controlar su ejecución reglamentariamente. (p.3)

### **Sección 3**

#### **De las Organizaciones del Sector Cooperativo**

**Art. 21.- Sector Cooperativo.-** Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Cooperativo. (LOEPS, 2011, p.7)

**Art. 22.- Objeto.-** El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social. (LOEPS, 2011, p.7)

**Art. 23.- Grupos.-** 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 esta Ley. (LOEPS, 2011, p.8)

**Art. 32.- Estructura Interna.-** Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses. (LOEPS, 2011, p.9)

**Artículo 13.- ESTRUCTURA INTERNA:** El gobierno, dirección, administración y control Interno de la Cooperativa, se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

1. Asamblea General de Socios o de Representantes;
2. Consejo de Administración;
3. Consejo de Vigilancia;
4. Comité de Crédito
5. Gerencia; y,
6. Comisiones Especiales. (ECOACUTA), 2013, p.5)

**Art. 34.- Asamblea General de representantes.-** 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. (LOEPS, 2011, p.9)

**Artículo 14.- ASAMBLEA GENERAL:** La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la Cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás

órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la Cooperativa.

Cuando la cooperativa supere los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con Representantes elegidos en un número no menor de 30, ni mayor de 100, por votación.

Considerando que la cooperativa supera los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con 30 (Treinta) Representantes Considerando que la cooperativa no supera los 200 socios, la Asamblea General se efectuará sin Representantes. (ECOACUTA, 2013, p.5).

**Artículo 6.- SOCIOS:** Son socios de la cooperativa, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de Docentes, Empleados, Trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato en estado activo o pasivo y empleados de la Cooperativa, además de los requisitos y procedimientos específicos de ingreso que constarán en el Reglamento Interno.

El ingreso como socio de la cooperativa lleva implícita la aceptación voluntaria de las normas del presente Estatuto, y su adhesión a las disposiciones contenidas en el mismo.

La cooperativa podrá aperturar cuentas de ahorro y otorgar créditos únicamente a sus socios. . (ECOACUTA, 2013, p.3).

**Artículo 7.- OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS:** Son obligaciones y derechos de los socios, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, los siguientes:

1. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, el presente Estatuto, los Reglamentos Internos y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración;

2. Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la Cooperativa;
3. Asistir a los cursos de educación y capacitación cooperativista previstos en los planes de capacitación de la organización;
4. Abstenerse de difundir rumores falsos que pongan en riesgo la integridad e imagen de la cooperativa o de sus dirigentes;
5. Participar en los eventos educativos, culturales, deportivos y más actos públicos que fueren organizados o patrocinados por la Cooperativa;
6. Adquirir los productos y utilizar los servicios que la cooperativa brinde a sus socios dentro del cumplimiento de su objeto social;
7. Participar en las elecciones de representantes o asambleas generales de socios, con derecho a un solo voto, independientemente del número y valor de certificados de aportación suscritos y pagados que; posea
8. Elegir y ser elegido a las vocalías de los consejos, comités y comisiones especiales;
9. Recibir, en igualdad de condiciones con los demás socios, los servicios y beneficios que otorgue la Cooperativa, de conformidad con la reglamentación que se dicte para el efecto;
10. Requerir informes sobre la gestión de la cooperativa, siempre, por intermedio de la presidencia y en asuntos que no comprometan la confidencialidad de las operaciones institucionales o personales de sus socios.
11. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento;
12. No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas (ECOACUTA, 2013, p.3).

**Art. 38.- 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 esta Ley.

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. (LOEPS, 2011, p.10)

### **DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

**Artículo 20.- Integración:** El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la cooperativa y estará integrado por 5 (cinco) Vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa.

Los Vocales durarán en sus funciones 3 (tres) año(s) y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva; cuando concluya su segundo período no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo hasta después de transcurrido un período.

El número de vocales del consejo, será renovado parcialmente, de manera que, en cada elección, con excepción de la primera, se elegirán las mayorías y minorías, alternativamente. (ECOACUTA, 2013, p.7)

**Artículo 21.- CALIFICACIÓN:** El Consejo de Administración se instalará dentro de los ocho días posteriores a su elección para nombrar de entre sus miembros un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario, quienes lo serán también de la Asamblea General.

Considerando el segmento en el que la cooperativa sea ubicada, los vocales del Consejo iniciarán sus funciones a partir de que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

califique su idoneidad, hasta tanto, continuará en sus funciones el Consejo anterior. De no calificarse o posteriormente descalificarse a un directivo, se principalizará el suplente respectivo. (ECOACUTA, 2013, p.7)

**Artículo 22.- ATRIBUCIONES:** Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno de la cooperativa, son atribuciones y deberes del Consejo de Administración, los siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la Ley y los valores y principios del cooperativismo;
2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;
3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;
4. Proponer a la asamblea reformas al Estatuto Social y Reglamentos que sean de su competencia;
5. Dictar los Reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la Asamblea General;
6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;
7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;
8. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;
9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;

10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Reglamento Interno;
12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;
13. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;
14. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;
15. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General;
16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;
17. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del Reglamento a la Ley;
18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; y,
19. Señalar el número y valor mínimos de certificados de aportación que deban tener los socios y autorizar su transferencia, que sólo podrá hacerse entre socios o a favor de la Cooperativa;
20. Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General;

El Consejo de Administración podrá delegar su función de aprobación de ingreso de socios. (ECOACUTA, 2013, p.7)

**Art. 40.- 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 esta Ley.

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. (LOEPS, 2011, p.10)

### **CAPÍTULO TERCERO**

#### **DEL CONSEJO DE VIGILANCIA**

**Artículo 23.- Integración:** El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia. Estará integrado por 3 (tres) Vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea

General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el artículo 26 del presente Estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad, según el segmento en que se encuentre ubicada la cooperativa.

Los Vocales durarán en sus funciones 3 (tres) años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva y cuando concluya su segundo período, no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo, hasta después de un período. (ECOACUTA, 2013, p.8)

**Artículo 24.- CALIFICACIÓN:** El Consejo de Vigilancia se instalará dentro de los ocho días siguientes a su elección, para nombrar, de entre sus miembros, un Presidente y un Secretario.

Considerando el segmento en el que se encuentre ubicada la cooperativa, los vocales del Consejo iniciarán sus funciones a partir del momento en que la Superintendencia de

Economía Popular y Solidaria califique su idoneidad, hasta tanto, continuará en sus funciones el Consejo anterior. De no calificarse o posteriormente descalificarse a un directivo, se principalizará el suplente respectivo. (ECOACUTA, 2013, p.8)

**Artículo 25.- ATRIBUCIONES:** Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, son atribuciones y deberes del Consejo de Vigilancia, los siguientes:

1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
5. Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos;
6. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
7. Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social y la gestión de la cooperativa;
8. Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor Interno y externo;
9. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General, contando previamente con los criterios de gerencia;
10. Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;

11. Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Asamblea General, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones.
12. Efectuar arquezos de caja, periódica u ocasionalmente, dependiendo del segmento al que la cooperativa se corresponda, y revisar la contabilidad de la cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables.
13. Organizar dirigir el proceso y resolver la selección del oficial de cumplimiento, de la terna preparada para el efecto;
14. Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de someterlo a consideración de la Asamblea General.
15. Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración, aplicando lo dispuesto en el Reglamento Interno;
16. Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de Directivos o Administradores de la Cooperativa; y, formular las observaciones pertinentes en cada caso;
17. Sin perjuicio de las observaciones que pueda formular el Consejo de Vigilancia, el Consejo de Administración podrá ejecutar sus resoluciones bajo su responsabilidad, no obstante lo cual, esta decisión deberá ser, obligatoriamente, puesta en conocimiento de la siguiente Asamblea General. (ECOACUTA, 2013, p.9)

### **DEL COMITÉ DE CRÉDITO**

Art. 6. El Comité de Crédito, estará conformado por 3 (tres) miembros, siendo: un vocal del Consejo de Administración, designado de entre sus miembros, quien presidirá el Comité,

un vocal nombrado de entre los socios por parte del Consejo de Administración, quien actuará como secretario, el cual llevará el libro de Actas respectivo; y, el Gerente que actuará como vocal. (Reglamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda (RCCOACUTA), 2016, p.2)

Según RCCOACUTA (2016) en el Artículo 7 “Podrán instalarse en sesión con dos de sus Miembros; y, se reunirán una vez al mes o cuando la demanda de solicitudes de créditos ordinarios lo amerite (p.2)

Según RCCOACUTA (2016) en el Artículo 8 “El Presidente del Comité de Crédito, elaborará un informe anual, que será presentado ante la Asamblea General de Representantes o cuando los Consejos de Administración o Vigilancia lo soliciten (p.2).

Art.9. El Comité de Crédito, será el encargado de conocer y analizar las Solicitudes de Créditos Ordinarios, para aprobar, negar o suspender las mismas, en sujeción a lo que establece éste Reglamento, debiendo comprobar la validez de la información suministrada, la legalidad de la documentación y permitiendo la continuación del trámite. (RCCOACUTA, 2016, p.2)

## **DISPOSICIONES COMUNES PARA LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN, VIGILANCIA**

**Artículo 26.- REQUISITOS:** Para que un socio o representante, sea designado vocal de los consejos debe por lo menos cumplir los siguientes requisitos:

1. Tener al menos dos años como socio en la cooperativa;
2. Acreditar al menos veinte horas de capacitación en el área de sus funciones, antes de su posesión;
3. Estar al día en sus obligaciones económicas con la cooperativa;

4. Acreditar la formación académica necesaria, cuando el segmento en que la cooperativa sea ubicada así lo demande;
5. No haber sido relegido en el periodo inmediato anterior;
6. No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, ni relación conyugal o unión de hecho con otro de los vocales ni con el Gerente;
7. El período de duración de los vocales de los consejos, regirá a partir del registro del nombramiento en la Superintendencia, hasta tanto, continuarán en funciones, los vocales cuyo período haya fenecido. En la medida de lo posible, los consejos respetarán la equidad de género en su conformación. (ECOACUTA, 2013, p.9-10)

**Artículo 27- SESIONES:** Los Consejos, Comité y Comisiones sesionarán, ordinariamente, por lo menos, una vez al mes y extraordinariamente, cuando lo convoque su Presidente. Las convocatorias se realizarán con tres días de anticipación, por iniciativa del Presidente o de al menos, dos de sus miembros.

En la convocatoria constarán el lugar, fecha y hora de la asamblea, los asuntos a tratarse; y, los adjuntos que se remiten con la convocatoria, del ser del caso. (ECOACUTA, 2013, p.10)

#### **DE LAS COMISIONES ESPECIALES**

**Artículo 32.- Integración:** Las Comisiones Especiales serán permanentes u ocasionales. Las designará el Consejo de Administración con tres vocales que durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y removidos en cualquier tiempo.

Las comisiones especiales permanentes cumplirán las funciones determinadas en el Reglamento Interno. Las comisiones ocasionales, cumplirán las funciones que el Consejo de Administración les encargue. (ECOACUTA, 2013, p.11)

**Art. 39.- Presidente.-** 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 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. (LOEPS, 2011, p.10)

### **DEL PRESIDENTE**

**Artículo 33.- ATRIBUCIONES:** El Presidente del Consejo de Administración, lo será también de la Cooperativa y de la Asamblea General, durará 1 año en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal en dicho Consejo y, además de las atribuciones constantes en las normas jurídicas que rigen la organización y funcionamiento de la cooperativa, tendrá las siguientes:

1. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo de Administración;
2. Dirimir con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General;
3. Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa;
4. Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine;

El Vicepresidente cumplirá las funciones que le sean encargadas por el Presidente y las delegaciones dispuestas por el Consejo de Administración. En caso de renuncia, ausencia, inhabilidad del Presidente o encargo de la Presidencia, asumirá todos los deberes y atribuciones del Presidente. (ECOACUTA, 2013, p.11-12)

### **DE LOS SECRETARIOS**

**Artículo 34.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:** Los Secretarios de los Consejos, Comité y Comisiones serán elegidos obligatoriamente de entre los vocales de dichos organismos, con excepción del secretario del Consejo de Administración, quien será o no socio, pudiendo actuar también como Secretario de la cooperativa, formando parte de la nómina de sus empleados.

Además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, los Secretarios tendrán las siguientes:

1. Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes;
2. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo, Comité o Comisión que corresponda;
3. Tener la correspondencia al día;
4. Llevar un registro de resoluciones, de la Asamblea General y de los Consejos de Administración, Vigilancia, Comité o Comisiones, según corresponda;
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
6. Notificar las resoluciones;

Además de las atribuciones y deberes señalados, el Secretario del Consejo de Administración y de la Asamblea General, tendrá las siguientes:

1. Registrar la asistencia a sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración;
2. Llevar el registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales;
3. Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la Asamblea General o el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones de la Ley, su Reglamento, el presente Estatuto o su Reglamento Interno. (ECOACUTA, 2013, p.12)

**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 cooperativa.

En los segmentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito determinados por la Superintendencia, será requisito la calificación de su Gerente por parte de esta última.

En caso de ausencia temporal le subrogará quien designe el Consejo de Administración, el subrogante deberá cumplir con los mismos requisitos exigidos para el titular. (LOEPS, 2011, p.11)

#### **DEL GERENTE**

**Artículo 35.- REQUISITOS:** Para ser designado Gerente de la Cooperativa, el postulante deberá acreditar experiencia en gestión administrativa preferentemente acorde con el objeto social de la cooperativa y capacitación en economía social y solidaria y cooperativismo, además de las condiciones previstas en el Reglamento Interno.

El Gerente deberá rendir caución previo al registro de su nombramiento. Cuando así lo amerite el segmento en que sea ubicada la cooperativa, deberá cumplir los requisitos previstos en el Reglamento General de la LOEPS y en las regulaciones que se dictaren para el efecto.

El Gerente, sea o no socio de la cooperativa, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general. Será contratado bajo el Código Civil, sin sujeción a plazo, debiendo ser afiliado al Seguro Social, sin que ello implique relación laboral. (ECOACUTA, 2013, p.13)

**Artículo 36.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES.-** Además de las previstas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, son atribuciones y responsabilidades del Gerente:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la Ley, su Reglamento y el presente Estatuto social;
2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, Reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;
5. Contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminado los contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;
6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
8. Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración;
9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el Reglamento Interno; cuando el Reglamento Interno disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;

11. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el Reglamento o la Asamblea General le autorice;
12. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;
13. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
14. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
15. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido;
16. Ejecutar las políticas sobre los precios de bienes y servicios que brinde la cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración. (ECOACUTA, 2013, p.13)

**Artículo 37.- PROHIBICIÓN:** No podrá designarse como Gerente a quien tenga la calidad de conyugue, conviviente en unión de hecho, o parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con algún vocal de los consejos. (ECOACUTA, 2013, p.14)

### **EL CÓDIGO DE CONDUCTA**

“Los objetivos de la organización y la manera como se logren, están basados en preferencias, juicios de valor y estilos administrativos. Tales preferencias y juicios de valor trasladados a estándares de conducta, reflejan la integridad de los administradores y su compromiso con los valores éticos.”

El código de conducta debe formar parte de la cultura organizacional, tiene como propósito establecer normas que oriente el comportamiento ético de todos los integrantes de

la organización, Asamblea General, Directivos, asociados y empleados en su desempeño diario, en las relaciones e interrelaciones entre Directivos, administradores, asociados y empleados, actuaciones con los asociados, clientes, proveedores, competidores y la comunidad.

Previa a la elaboración y puesta en marcha del Código de Ética y conducta, debe adelantarse un proceso de sensibilización y consenso, el cual implica la estimulación permanente de vivir conforme a los valores establecidos por la organización y no solamente mantenerlos como enunciados en la normativa.

Los principios del código de ética, de las organizaciones que captan y colocan recursos monetarios o sus equivalentes, debe estar presentes en: el manejo de los conflictos de interés, en la prevención de lavado de activos, en el manejo de la información y en la responsabilidad social y con el medio ambiente.

### **Códigos de conducta.**

Tener un código de ética o conducta es una herramienta, que permite tener un conocimiento y compromiso en el comportamiento de los socios, representantes, directivos y empleados en la cooperativa, comportamientos que van desde el respeto interno en la organización, hasta la cooperación y responsabilidad social de todos sus funcionarios.

Para Hernán Cardozo Cuenca manifiesta en su obra que: “Parte del buen gobierno cooperativo se considera también la eficiencia de la coordinación de los procesos en la organización; esto es, la dirección de cada paso o actividad que realiza la cooperativa en sus operaciones”

Los autores Wheelen y Hunger (2007) nos dicen que “Un código de ética especifica las expectativas que una organización tiene del comportamiento de sus empleados

mientras están en el trabajo” (p.55). Para que esto se dé cumplimiento es necesario recordarles por parte de la Gerencia, respecto a las sanciones que se puede aplicar en caso de cumplir con lo establecido en el código de ética.

## 6.7 Metodología, Modelo Operativo.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TIEMPOS	Responsable de la Estrategía.	RECURSOS		FUENTE DE VERIFICACIÓN
				HUMANOS	FINANCIEROS	
Actualizar los Reglamentos Internos de la Cooperativa, que permitan definir y regular las acciones con responsabilidad en el ámbito social, laboral y organizacional.	Promover las prácticas del buen gobierno corporativo.	semestralmente	- Director del Proyecto. - Gerencia. - Consejo de Administración.	- Personal Técnico del Proyecto.	\$5000	Reglamentaciones actualizadas: - Reglamento Interno. - Reglamento de Elecciones. - Manual de Políticas y Procedimientos, para el buen Gobierno Corporativo.
Realizar capacitaciones continuas para los socios, Representantes, Directivos y personal Administrativo, con la finalidad de mejorar sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los mismos	Dictar cursos permanentes de capacitación del buen gobierno corporativo para los socios, representantes, Directivos y Personal Administrativo	Trimestralmente	- Director del Proyecto. - Gerencia. - Consejo de Administración. - Comisión de Educación.	- Personal Técnico del Proyecto.	\$2000	- Planificación de los cursos a impartir. - Listado de Asistentes a la capacitación.
Proponer la adecuación de los espacios de trabajo según las áreas establecidas, para obtener mayor eficiencia, eficacia y efectividad del talento Humano y de los Recursos Financieros, materiales, tecnológicos.	Gestionar un espacio físico e inmobiliario para mejorar la imagen institucional de la Cooperativa.	Anual	- Director del Proyecto. - Gerencia. - Consejo de Administración.	- Personal Técnico del Proyecto.	\$3000	_ Diseño modular de la oficina. - Proformas de Adquisición de paneles de oficina.

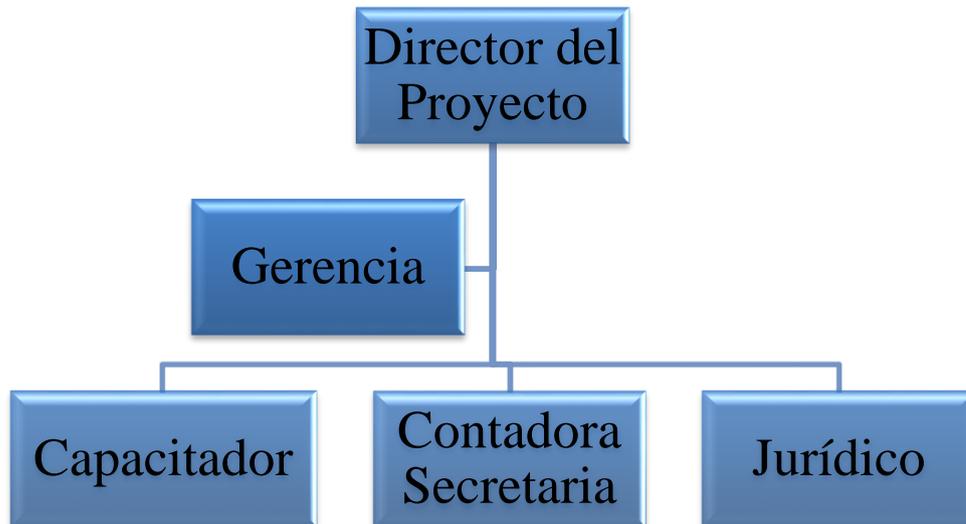
Tabla 46 Metodología Modelo Operativo

Fuente: Datos de Investigación

Elaborado por: Ivonne Aldás

## 6.8 Administración de la Propuesta

La unidad Operativa que Administrará parte de nuestra propuesta se encuentra dentro del Organigrama estructural.



*Ilustración 42 Unidad Operativa*

### CUADRO INTERPRETATIVO

REFERENCIAS	NIVELES	DATOS INFORMATIVOS
 Autoridad	 Directivo	<b>Elaborado por:</b> Ing. Ivonne Aldás
 Apoyo	 Directivo	
 Asesoría	 Operativo	

## 6.9 Previsión de la evaluación

Es necesario disponer de un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta, para la toma de decisiones oportunas que permitan mejorarla.

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACIÓN
¿Qué evaluar?	El cumplimiento del Manual de Políticas y Procedimientos para el buen Gobierno Corporativo.
¿Por qué evaluar?	Verificar los resultados de la aplicación del manual y el Mejoramiento de los procesos Internos.
¿Para qué evaluar?	Dar seguimiento a los objetivos del Plan de Evaluación.
¿Con qué criterios?	Pertinencia, coherencia, efectividad, eficiencia, eficacia, otros.
¿Indicadores?	Cuantitativos y Cualitativos
¿Quién evalúa?	Personal encargado de evaluar: Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia y la Comisión de Educación.
¿Cuándo evaluar?	En períodos determinados de la propuesta.
¿Cómo evaluar?	Procesos Metodológicos
¿Fuentes de Información?	Personas, Documentos, Libros, Guías, otros.
¿Con qué evaluar?	Instrumentos: encuesta y entrevista

*Tabla 47 Previsión de la evaluación*

Fuente: Datos de Investigación

Elaborado por: Ivonne Aldás

## 6.10 Bibliografía

- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Ediciones Granica.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Angulo, S., & Astudillo, G. (31 de enero de 2017). 200 cooperativas se liquidaron en tres años, según la Cosede. *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/cooperativas-liquidacion-economia-ecuador-cosede.html>
- Apolo, F. (2012). El Cooperativismo del Ecuador se Construye desde la Perspectiva del Buen Vivir. Obtenido de <http://www.inclusion.gob.ec/el-cooperativismo-del-ecuador-se-construye-desde-la-perspectiva-del-buen-vivir/>
- Arrieta, A., & Julio, L. (2011). Análisis del Clima Organizacional en el Sector Cooperativo de la Ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Alvarez. Cartagena, Colombia.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Ciudad Alfaro, Ecuador.
- Balaton-Chrimes, S., & Haines, F. (2017). Redress and Corporate Human Rights Harms: An Analysis of New Governance and the POSCO Odisha Project. *Globalizations*, 14, 596-610. Obtenido de [www.scopus.com](http://www.scopus.com)
- C.V. (9 de 21 de 2015). Polémica por la liquidación de la CACPET. *La Hora*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/159402/La+Hora+CACPET.pdf/2d81fc2b-8410-4eaf-b146-63d6afe5bd9f?version=1.0&previewFileIndex=>
- Cak, K., & Ikeda, J. (2005). Gobernabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Calderón, F. A. (2015). La Participación Ciudadana y el Control Social en Ecuador. *UNIANDES EPISTEME*, 2.
- Capuano, L. (2015). *Código de Gobierno Corporativo*.
- Carrera, F. (2015). La Participación Ciudadana y Control Social en Ecuador. *UNIANDES EPISTEME*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Exito en las Organizaciones* (Segunda ed.). México: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Daft, R. L. (6 de 2006). *La Experiencia del Liderazgo*. Cengage Learning Editores S.A. de C.V. Obtenido de [http://www.ebook.de/de/product/13768056/richard\\_1\\_daft\\_la\\_experiencia\\_del\\_liderazgo.html](http://www.ebook.de/de/product/13768056/richard_1_daft_la_experiencia_del_liderazgo.html)
- Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Ambato" Ltda (ECOACUTA). (03 de 2013).
- Galarza, S., García, J., Ballesteros, L., Cuenca, V., & Fernández, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *COOPERATIVISMO Y DESARROLLO*, 5, 19-31.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, J. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (13 ed.). McGraw-Hill,.
- Gobierno Vasco. (2013). *Irekia*. Obtenido de [http://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/5630/Libro\\_Blanco\\_DyPC\\_Un\\_punto\\_de\\_partida\\_es.pdf?1418977960](http://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/5630/Libro_Blanco_DyPC_Un_punto_de_partida_es.pdf?1418977960)
- Goleman, D. (2012). *La Inteligencia Emocional*. Kairós.
- Goleman, D. (2017). *Desarrollo Personal*. Obtenido de TIPOS DE LIDERES: <http://ernesdesarrollopersonal.blogspot.com/2017/05/tipos-de-lideres-segun-daniel-goleman.html>
- Grados, J., & Muchinsky, P. (2012). *Antecedentes Históricos de la Evaluación al Desempeño*. Obtenido de Universidad Autónoma de Sinaloa Facultad de Psicología: <http://psicuasgrupo31semies.blogspot.com/2012/03/antecedentes-historicos-de-la.html>
- Grajales, H. H. (2006). *Manual de Gobernabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Quito.
- Granados, C. (2007). *Diagnóstico de clima organizado para una ONG*. Guatemala.
- Gricelda., H. (2016). La importancia de la Gobernaza, participativa y su incidencia en el desarrollo local. *espol*, 5.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. A. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. Pearson Educación.

- Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica Y Política de Negocios 10ed.* Pearson Educación.
- Juárez, O., & Carrillo, E. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones* (Primera ed.). Mexico: Patria.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS). (10 de 2011). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Quito: Editora Nacional Ecuador.
- Lopez, R. (2013). *Clima Organizacional en una Cooperativa de Ahorro y Crédito afiliada a la MICOOPE.* Master's thesis, Universidad Rafael Landívar.
- Mariño Manuel, A. R. (2014). *Cooperativas de Ahorro y Crédito e Inclusión Financiera.* ECUADOR: Cooperativa de las Americas, Región de la Alianza de Cooperativas Internacional.
- Mendoza, K., García, J., Cortés, N. P., Guevara, T., & Bolívar, N. (2012). Clima Organizacional en la cooperativa COOTRAEMUN. *Desarrollo & Gestión.*
- Miño Grijalva, W. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador* (Primera ed.). Quito, Ecuador: Editogran S.A.
- Mora, A. (2012). *Mejores prácticas para la Gobernabilidad.* Obtenido de Cooperativas de las Américas: <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/albertomora.pdf>
- Moya, C. a. (2015). La contribución de las organizaciones cooperativas a la gobernabilidad democrática. *IX Congreso RULESCOOP (La Plata, 2015).*
- Münch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección: el liderazgo del siglo XXI.* Trillas.
- Noble, Z. (2016). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito san antonio ltda.- los ríos, año 2015. Modelo de desarrollo organizacional. Quevedo, Ecuador.
- Pabst, H. (2015). Consideraciones hacia un buen Gobierno Corporativo en Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Die Genossenschaften (DGRV).*
- Perez, J. (2003). *monografías.* Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos27/gobernabilidad/gobernabilidad.shtml>
- Perez, P. (2016). Gobierno y Gobernabilidad en las empresas mutuales. *Económicas CUC.*
- Pruneda, G. (2013). Determinantes y evolución de la motivación de los trabajadores en un contexto de crisis económica. El caso de España. *Revista de Sociología.*
- Reglamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Ambato" Ltda (RCCOACUTA). (2016). Ambato.

- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). México: PEARSON.
- Salinas, C. (2013). *5 pasos para hacer un Manual de Procedimientos*. Obtenido de pymempresario: <http://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/>
- Santana, D. (2014). Preferencias salariales de la generación y. *Social Paper Journal*.
- Santos, A. C. (2016). *Gestión de Talento Humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*.
- Sena. (1985). *Programa de promoción profesional popular rural, capacitación y organización para la comercialización* (Vol. Cartilla 1). SENA. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/generali1.htm>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria(SEPS). (2015). *La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria comunica sobre la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural*. SEPS. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/0/16403/2f51fc36-8c87-47c4-a939-0dd29a2c79fd?version=1.0>
- Toro, F., & Sanín, A. (2013). *Gestión de Clima Organizacional*.
- Vargas, O., & Jorge, A. (2012). *De jefe a líder: liderazgo basado en la inteligencia emocional y los valores*. Trillas,.
- Villacis, J. (1999). *El ABC de Liderazgo, gerencia y recursos Humanos. Graficare Ediciones, Quito--Ecuador*.
- Vita, M. (2010). *Evaluación y Desarrollo de Gobernabilidad para las Instituciones de Microfinanzas*. PROMIFIN, Managua.
- Zeas, N., & Granda, P. (2012). *Estudio del Impacto en el Clima Laboral de las Empresas Privadas por la Implementación de las Coopertivas Cerradas en la Provincia del Guayas*. Master's thesis, Politécnica Salesiana Sede Guayaquil.

# **Anexos**

## Anexo 1. Encuesta a los Representantes, Directivos y Personal Administrativo



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**Facultad de Ciencias Administrativas**  
**POSGRADO Maestría: Gestión de Talento Humano**  
**Encuesta dirigida a los Representantes, Directivos y**  
**Personal Administrativo**



### Objetivo:

La presente encuesta tiene como finalidad diagnosticar la Gobernabilidad de los actores estratégicos (Representantes y Directivos) y su impacto en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Universidad Técnica de Ambato" Ltda.

### Instructivo:

Solicitamos de la manera más comedida, se conteste con sinceridad y veracidad la información solicitada.

**Marque con una (X), la respuesta que usted considere.**

1 ¿El nivel de Gobernabilidad que existe en la Cooperativa es?

1.1 Muy Bueno

1.2 Bueno

1.3 Regular

1.4 Malo

8. ¿Cómo considera usted, a la persona que está llevando el Direccionamiento de la Cooperativa?

2.1 Líder

2.2 Jefe

9. ¿Qué tiempo debe durar el período de un Directivo para demostrar su liderazgo?

3.1 (1 año)

3.2 (2 años)

3.3 (3 años)

10. ¿Considera usted, que el Representante Legal (Gerente) de la Cooperativa es un Líder?

4.1 (SI)

4.2 (NO)

11. ¿De qué manera incide un Jefe en la Cooperativa?

5.1 Positivamente

5.2 Negativamente

12. ¿Qué estilo de Liderazgo tiene el Presidente de la Cooperativa?

6.1 Autoritario

6.2 Participativo

6.3 Democrático

13. ¿De qué manera influye un líder autoritario en la Cooperativa?

7.1 Critica

7.2 Poder

7.3 Autoridad

8. ¿Cuál es la función de un líder democrático con sus empleados dentro de la Organización?

8.1 Participación

8.2 Consulta

14. ¿Cómo califica usted, un líder participativo en la Organización?

9.1 Positivamente

9.2 Negativamente

10. ¿En qué ámbito es la participación de los Representantes y Directivos?

10.1 Social

10.2 Comunitaria

10.3 Política

10.4 Ciudadana

11. ¿La participación de los Representantes y Directivos de la Cooperativa, como lo determina usted?

11.1 Hay empoderamiento

11.2 No hay compromiso

11.3 Continuidad  
En sus cargos

12. ¿La Cooperativa realiza labores sociales?

12.1 (SI)

12.2 (NO)

13. ¿Cómo son las políticas del Gobierno Cooperativo?

13.1 Cambiantes

13.2 Estables

13.3 No definidas

14. ¿Qué grado de participación hay, de la Comunidad Universitaria con la Cooperativa?

14.1 Total

14.2 Parcial

14.3 Ninguna

15. ¿La Cooperativa tiene participación ciudadana?

15.1 (SI)

15.2 (NO)

16. ¿Cómo es el manejo de la Dirección y Control de la Cooperativa?

16.1 Responsabilidad

16.2 Obligación

16.3 Valores

16.4 Formación

17. ¿Cómo califica usted, la responsabilidad y obligaciones de sus Representantes y Directivos?

17.1 Muy Bueno

17.2 Bueno

17.3 Regular

17.4 Malo

18. ¿En qué medida cumplen los socios sus obligaciones con la Cooperativa?

18.1 Alto

18.2 Medio

18.3 Bajo

19. ¿Cuáles son los valores del Cooperativismo?

- 19.1 Ayuda Mutua
- 19.2 Compromiso
- 19.3 Democracia
- 19.4 Igualdad y Equidad
- 19.5 Autonomía

20. ¿Considera usted, que los Representantes y Directivos tienen la formación profesional y experiencia necesaria?

- 20.1 (SI)
- 20.2 (NO)

21. ¿Qué aspectos físicos considera usted, que deben mejorar en la Cooperativa?

- 21.1 Espacio Físico
- 21.2 Tecnología
- 21.3 Mobiliario y Equipo

22. ¿Cómo Calificaría usted, el espacio Físico de la Cooperativa para la atención de sus socios?

- 22.1 Muy Bueno
- 22.2 Bueno
- 22.3 Malo
- 22.4 Regular

23. ¿Cómo considera usted, la tecnología que dispone la Cooperativa?

23.1 Muy Bueno

23.2 Bueno

23.3 Regular

23.4 Malo

24. ¿Cómo considera usted, el Mobiliario y Equipo que posee la Cooperativa?

24.1 Buen estado

24.2 Mal estado

24.3 Obsoleto

25. ¿El Ambiente social que maneja la Cooperativa es?

25.1 Equipo de Trabajo

25.2 Representantes

25.3 Directivos

25.4 Socios

26. ¿Cómo son elegidos los Representantes de la Cooperativa?

26.1 Democráticamente

26.2 Designación

26.3 Votación Secreta

27. ¿Cómo considera usted, el aporte de los Directivos en la Institución?

27.1 Muy Bueno

27.2 Bueno

27.3 Regular

27.4 Malo

28. ¿Los socios se encuentran satisfechos con los servicios que oferta la Cooperativa?

28.1 (SI)

28.2 (NO)

29. ¿Qué características personales considera usted, que deben tener los Representantes de la Cooperativa?

29.1 Actitud

29.2 Aptitud

29.3 Motivación

30. ¿Cuál es la actitud del Personal Administrativo con los socios?

30.1 Amabilidad

30.2 Cortesía

30.3 Despotismo

30.4 Descomedida

31. ¿Existe una buena aptitud de los Directivos, en la toma de decisiones?

31.1 (SI)

31.2 (NO)

32. ¿Considera usted que la Cooperativa motiva a sus Representantes, Directivos y Empleados?

32.1 (SI)

32.2 (NO)

33. ¿Para qué exista una buena satisfacción laboral que características se debe tomar en cuenta?

33.1 Ascensos

33.2 Salarios

3.3 Compensaciones

34. ¿Cómo considera usted, que se debe reconocer al Personal Administrativo, por los resultados generados?

34.1 Bonos

34.2 Sueldos

34.3 Incentivos

34.4 Ninguno

35. ¿Qué tipo de compensaciones le reconocería usted, a los Representantes y Directivos de la Cooperativa, de acuerdo a los resultados positivos que se obtenga?

35.1 Bonos

35.2 Sueldos

35.3 Incentivos

35.4 Ninguno

## Anexo 2. Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Universidad Técnica de Ambato” Ltda.



### Anexo 3. GLOSARIO DE TÉRMINOS

#### GLOSARIO DE TERMINOS

1. **Acreedores Netos.** Se entiende por tal aquellos asociados que tienen más recursos invertidos (por ejemplo, en ahorros, depósitos y aportes), que los que tiene prestados de la organización; es decir, deben menos de lo que tienen invertido en ella.
2. **Deudores Netos.** Se entiende por tal aquellos asociados que tienen menos recursos invertidos (por ejemplo, en ahorros, depósitos y aportes), que los que tiene prestados de la organización; es decir, deben más de lo que tienen invertido en ella.
3. **Administradores.** Ejecutivos y directivos calificados como tal en los términos de Ley. Entiéndase, cuando menos, incluidos el representante legal, el factor y los miembros del Consejo de administración o quien haga sus veces.
4. **Asamblea General de Asociados.** Máximo órgano social de la Organización solidaria.
5. **Comités auxiliares.** Corresponde a colectivos que son nombrados por disposición legal, estatutaria o reglamentaria con el fin de apoyar las actividades del Consejo de administración, o quien haga sus veces.
6. **Auditoría.** Proceso sistemático de obtener y analizar objetivamente, frente a un patrón de referencia, los actos y hechos económicos, a fin de evaluar tales declaraciones a la luz de criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas.
7. **Conflicto de Interés.** Se entiende por conflicto de interés la situación en virtud de la cual una persona en razón de su actividad se enfrenta a distintas alternativas de conducta con relación a intereses incompatibles, ninguno de los cuales puede privilegiar en atención a sus obligaciones legales o contractuales.
8. **Cooperativa.** Es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales

comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada (según la definición de la Alianza Cooperativa Internacional).

9. **Directivos.** El grupo de personas que componen la Alta Gerencia; Presidentes ejecutivos, gerentes, directores, vicepresidentes y cualquier otro cargo que detente la representación legal de la Organización solidaria o facultades para la toma de decisiones de trascendencia para la misma.
10. **Gerente o representante legal.** La persona que detenta la máxima representación gerencial y legal de la Organización solidaria: Presidentes Ejecutivos, Gerentes Generales o Directores Generales.
11. **Gobierno Corporativo.** La forma como se administran y controlan las Organizaciones solidarias.
12. **Grupos de Interés.** Son los denominados “Stakeholders”. Involucran todos los ámbitos y personas sobre las cuales tiene influencia la Organización solidaria. Se consideran Grupos de Interés entre otros: los asociados, los empleados, los usuarios de los servicios, competidores, los tenedores de títulos emitidos por la organización solidaria, organismos reguladores, de control y vigilancia, la comunidad y los proveedores de bienes y servicios de la organización solidaria.
13. **Información confidencial de uso interno.** Aquella cuya revelación contempla riesgo para la Organización solidaria e involucra estrategias de competitividad (invitaciones, convocatorias, proyectos, portafolios de servicios, licitaciones, negociaciones o convenios, entre otros).
14. **Organización solidaria.** Organizaciones vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria.

15. **Retribución.** Es la remuneración económica que reciben los miembros del consejo de administración y de la junta de vigilancia, o quienes hagan sus veces, en la organización solidaria.
16. **Revisoría Fiscal.** Función establecida legalmente, mediante la cual un contador público (nombrado para el efecto como Revisor Fiscal) y de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas, expresa su opinión profesional sobre la razonabilidad de los estados financieros examinados y que los mismos han sido preparados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

## Capacitaciones a Dictarse en Cooperativismo y atención al cliente

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO" LTDA.																			
PLANIFICACIÓN DE LOS CURSOS A IMPARTIR DURANTE EL AÑO 2017																			
Nº	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	ESTRATEGIAS	RECURSOS	COSTO	EJECUCIÓN												RESPONSABLE
							ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AG	SEP	OCT	NOV	DIC	
1	Capacitación en Cooperativismo	Capacitar a los socios en la normativa, Ley Reglamento y Estatuto.	20 socios Capacitados	* Planificar el Curso. * Preveer los Materiales	* videos SEPS * Refrigerio * Proyector de Video * Por correo electrónico Material * Instructor	\$10C/P			X						X		X	COMISIÓN GERENTE SECRETARIA	
1	Capacitación en Cooperativismo por parte de la empresa GRUAEM	Capacitar a los socios Directivos y Representantes cumpliendo con el Art. 26 numeral 2 del Estatuto	30 socios Representantes Directivos	* Planificar el Curso. * Preveer los Materiales	* videos SEPS * Refrigerio * Proyector de Video * Por correo electrónico Material * Instructor	\$25C/P						X						COMISIÓN GERENTE SECRETARIA	
2	Curso para los Directivos y Personal Administrativo empresa GRUAEM	Capacitar a los Directivos Y Personal Fortalecimiento Organizacional	* 10 Directivos * 4 Personal Administrativo	* Planificar el Curso. * Convocar * Inscribir * Ejecutar * Evaluar	* Instructor	\$30C/P						X						COMISIÓN GERENTE SECRETARIA	

	Cooperativa de Ahorro y Crédito	Código: MBGC-01
	“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.	Versión: 1
	Manual de Políticas y Procedimientos para	Fecha: Marzo 19, 2017
	el Buen Gobierno Corporativo	Página 1 de 45

Anexo 4

# **MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO LTDA.**

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 2 de 45

## Índice

INTRODUCCIÓN.....	5
Definición.....	5
Principios generales – OCDE.....	5
Objetivos .....	7
CAPÍTULO I.....	8
El Gobierno Corporativo .....	8
De los Órganos de Gobierno y Control .....	8
Valores y Principios .....	8
De los Asociados.....	9
Obligaciones y Derechos de los Asociados.....	9
Pérdida de la Calidad de Socio.....	10
Retiro Voluntario.....	10
Exclusión.....	10
CAPÍTULO II.....	11
Asamblea General .....	11
Elección de Representantes .....	11
Suplentes .....	12
Atribuciones y deberes de la Asamblea General.....	12
Convocatorias.....	13
Clases y procedimiento de Asambleas .....	13
Votaciones.....	14
Resoluciones .....	14
CAPÍTULO III .....	14
Consejo de Administración .....	14
Estructura .....	14
Conformación.....	15
Retribución.....	15
Reuniones.....	15
Resoluciones .....	16
Responsabilidades .....	16
Atribuciones .....	16

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 3 de 45

Deberes Generales.....	17
Prohibiciones para el Consejo de Administración .....	20
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>21</b>
De los Secretarios.....	21
Funciones y responsabilidades .....	21
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>21</b>
Consejo De Vigilancia .....	21
Estructura .....	21
Conformación.....	22
Retribución.....	22
Reuniones.....	23
Resoluciones .....	23
Responsabilidades .....	23
Atribuciones .....	24
Deberes Generales.....	25
Prohibiciones.....	26
Causas de Remoción de Miembros de Consejos de Administración y de Vigilancia.....	26
Remoción por negligencia.....	26
Procedimiento de Remoción de Miembros de Consejo de Administración, Vigilancia y Gerente .....	27
Políticas de independencia frente a la Gerencia y al Consejo de Administración .....	27
<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>27</b>
El Gerente o Representante Legal.....	27
Calidad e Idoneidad.....	28
Inhabilidades e Incompatibilidades.....	28
Atribuciones y Responsabilidades .....	29
Prohibiciones.....	30
Información de Gerencia.....	30
Oportunidad de la Información .....	31
Proponer la Normativa Interna para la Gestión del Talento Humano .....	31
Plan de Acción .....	31
<b>CAPITULO VII .....</b>	<b>32</b>
Comité de Cumplimiento .....	32



Atribuciones y Deberes .....	32
<b>CAPITULO VIII .....</b>	<b>33</b>
Comité de Crédito .....	33
Atribuciones y Deberes .....	33
<b>CAPITULO IX .....</b>	<b>34</b>
Comisión de Educación.....	34
<b>CAPITULO X .....</b>	<b>34</b>
Auditor Interno.....	34
Propósito del Puesto.....	34
Relaciones internas y externas: .....	34
Deberes y Responsabilidades .....	35
Perfil del Puesto .....	36
Medidas de Desempeño .....	36
<b>CAPITULO XI .....</b>	<b>37</b>
Responsable de Cumplimiento.....	37
Propósito del Puesto.....	37
Relaciones Internas y Externas .....	37
Deberes y responsabilidades .....	37
<b>CAPITULO XII.....</b>	<b>39</b>
Definición del propósito común.....	39
Acuerdo sobre la misión Institucional.....	39
Gestión de la Información y Procedimiento de Análisis .....	40
<b>CAPÍTULO XIII .....</b>	<b>40</b>
El Código de Conducta .....	40
Responsabilidad Social .....	41
Gobierno Electrónico .....	42
Control de Cambios.....	45
Aprobación.....	45

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 5 de 45

## INTRODUCCIÓN

La presente Guía del Código del Buen Gobierno Corporativo, su objetivo es brindarle a los asociados, directivos, administradores, órganos de control y vigilancia de esta Institución, un instrumento de normativa interna, cuya aplicación pueda mitigar, minimizar y controlar los riesgos inherentes a la toma de decisiones; como también mejorar las relaciones entre los asociados, órganos de administración, vigilancia y de control; También busca promover, a través de las prácticas de buen gobierno, una mayor transparencia y la participación de los asociados.

Las cooperativas de Ahorro y Crédito, tienen bajo su responsabilidad la administración de recursos monetarios de sus socios, razón por la cual tienen que confiar en que sus líderes los representarán, acatando de buena fe las normas vigentes, y que adoptarán decisiones que protejan a la organización, asociados y sus recursos.

La gobernabilidad es un componente esencial para el logro de organizaciones sólidas y confiables a mediano y largo plazo, entendiéndose como tal, los procesos de institucionalización, permanencia o perennidad de las organizaciones administradas y controladas por un grupo de personas que actúan y toman decisiones.

### Definición

Según la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo, manifiesta que la Gobernabilidad Corporativa es el sistema por el cual las organizaciones del sector público y el sector privado son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y de las responsabilidades entre los diversos actores de la empresa, como por ejemplo, la Junta o Consejo de Administradores, Presidente y Directores, accionistas y otros terceros aportantes de recursos.

Para los propósitos de este documento, es tomar en cuenta los aspectos señalados y adaptarlos a las características de nuestra organización, mantener un manual para el buen gobierno corporativo, pretende orientar a los gestores de esta Institución a disminuir, mitigar y controlar los riesgos generados, derivados de la inadecuada toma de decisiones de sus Representantes, Directivos y Personal Administrativo.

### Principios generales – OCDE

Es quien nos da algunos lineamientos que tenemos que poner en consideración para el buen gobierno corporativo, que son los siguientes:

- 1. El marco del gobierno de las sociedades debe proteger los derechos de los accionistas.**

	Cooperativa de Ahorro y Crédito	Código: MBGC-01
	“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.	Versión: 1
	Manual de Políticas y Procedimientos para	Fecha: Marzo 19, 2017
	el Buen Gobierno Corporativo	Página 6 de 45

En esta categoría se enfatiza que los dueños del capital ( los asociados), deben tener sus derechos de propiedad adecuadamente protegidos así como su derecho a votar y ser elegidos en las asambleas de socios o representantes y elegir y ser elegidos para las juntas directivas como miembros del Consejo de Administración, Vigilancia, Comisiones y Comités.

## **2. El marco del gobierno de las sociedades debe asegurar un trato equitativo para todos los accionistas, incluido los minoritarios y los extranjeros.**

La OCDE, recomienda exigir a los Directivos y miembros de la junta revelar la situación que origina el conflicto de interés potencial dentro de la organización, ya que los asociados son las personas que tienen poco acceso a la información privilegiada o son ajenos a los conflictos de intereses que se pueda presentar en los órganos de Administración, Vigilancia y Control o algunos de sus miembros, por lo que debe garantizarse un trato justo y equitativo, lo que incluye la reparación efectiva por la violación de sus derechos de conformidad con lo que establecen las normas legales.

## **3. La función de los grupos de intereses.**

Con este principio la OCDE afirma que la empresa, tiene sus propios intereses y que al velar por los del grupo de intereses social, se promueve y fomentan los propios intereses de la empresa: Como grupos de interés social se consideran explícitamente los inversionistas, los empleados, los acreedores y los proveedores.

## **4. Comunicación y transparencia informativa.**

El marco del Gobierno de las Cooperativas debe asegurar que se presenten la información de manera precisa y de modo regular acerca de todas las cuestiones materiales, la revelación de la información en el tiempo y la forma establecida en la Ley y los Reglamentos vigentes, son fundamentales para que se puedan llevar a la práctica alguno de los principios de buen gobierno. Los proveedores, acreedores, empleados, el fisco, auditores y otros grupos de interés también se benefician del principio de transparencia de la información los que les permite tomar decisiones informada de acuerdo a su interés particular.

## **5. Responsabilidad del Consejo o la junta Directiva.**

El Consejo de Administración o quien haga sus veces, de las organizaciones debe establecer las directrices estratégicas:

- Planes de acción principales.
- Política de riesgos

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 7 de 45

- Presupuestos Anuales
- Establecer los objetivos sobre los resultados
- Control y seguimiento de los resultados de la organización.
- Supervisión de los principales gastos
- Adquisiciones, inversiones y enajenaciones, sin que esto implique involucrarse de manera directa en las decisiones de carácter administrativo, que le compete a la gerencia.

## **Objetivos**

El objetivo general de la presente Guía, es poner a disposición de los asociados, representantes, directivos de los Consejo de Administración, Vigilancia, Comisiones, Comités y Administradores, un instrumento de normativa interna, cuya aplicación pueda mitigar, minimizar y controlar los riesgos inherentes a la toma de decisiones.

Igualmente, tiene como propósito delimitar el funcionamiento de los órganos de administración, vigilancia y control y sus interrelaciones, con el objeto de:

- a) Promover, a través de las prácticas de buen gobierno, una mayor transparencia y oportunidad en la presentación y publicación de la información financiera y no financiera de la institución.
- b) Mejorar las relaciones entre los Asociados, Representantes, Directivos y Personal Administrativo.
- c) Propender por la eficiencia, eficacia y efectividad del talento humano y de los recursos financieros, materiales, tecnológicos y ambientales, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados.

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b> <b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b> <b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Versión:</b> 1
		<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
		<b>Página</b> 8 de 45

## CAPÍTULO I

### **El Gobierno Corporativo**

El Gobierno Corporativo busca la transparencia, objetividad, equidad en el trato de los asociados de la organización, la gestión de los diferentes órganos de gobierno y control y la responsabilidad con los asociados y terceros que puedan resultar afectados con la actividad desplegada por la organización, conforme a las normas legales y el estatuto social. La Gobernabilidad Corporativa responde a la voluntad autónoma de la persona jurídica, de establecer principios y valores para ser más competitiva y dar garantías a todos los grupos de interés.

### **De los Órganos de Gobierno y Control**

Los órganos de gobierno de las organizaciones supervisadas son los siguientes:

- Asamblea General de socios o Representantes.
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Comité de Cumplimiento
- Comité de Crédito
- Comisión de Educación.
- Gerencia

### **Valores y Principios**

La Cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

1. Membrecía abierta y voluntaria;
2. Control democrático de los miembros;
3. Participación económica de los miembros;
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, formación e información;

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 9 de 45

6. Cooperación entre cooperativas;

7. Compromiso con la comunidad;

## **De los Asociados**

Para efectos de incorporar este tema en materia de gobierno corporativo, debemos tener en cuenta la condición especial de los asociados de “propietarios, gestores y usuarios de los servicios”.

Esta connotación, les confiere a los asociados derechos y deberes que genera la condición activa y pasiva en las prácticas de buen gobierno corporativo, tales como:

## **Obligaciones y Derechos de los Asociados**

Los asociados, además de lo contemplado en las leyes y estatutos, deben estar protegidos por las normas de Gobierno Corporativo, el cual debe velar por el respeto de sus derechos y la protección de sus intereses y sus aportaciones.

1. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias del Estatuto, Reglamentos Internos y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración;
2. Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la Cooperativa;
3. Asistir a los cursos de educación y capacitación cooperativista previstos en los planes de capacitación de la organización;
4. Abstenerse de difundir rumores falsos que pongan en riesgo la integridad e imagen de la cooperativa o de sus dirigentes;
5. Participar en los eventos educativos, culturales, deportivos y más actos públicos que fueren organizados o patrocinados por la Cooperativa;
6. Adquirir los productos y utilizar los servicios que la cooperativa brinde a sus socios dentro del cumplimiento de su objeto social;
7. Participar en las elecciones de representantes o asambleas generales de socios, con derecho a un solo voto, independientemente del número y valor de certificados de aportación suscritos y pagados que; posea
8. Elegir y ser elegido a las vocalías de los consejos, comités y comisiones especiales;
9. Recibir, en igualdad de condiciones con los demás socios, los servicios y beneficios que otorgue la Cooperativa, de conformidad con la reglamentación que se dicte para el efecto;
10. Requerir informes sobre la gestión de la cooperativa, siempre, por intermedio de la presidencia y en asuntos que no comprometan la confidencialidad de las operaciones institucionales o personales de sus socios.

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b> <b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
		<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b> <b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
		<b>Página</b> 10 de 45

11. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento;
12. No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas.

### **Pérdida de la Calidad de Socio**

La calidad de socio de una Cooperativa se pierde por las siguientes causas:

1. Retiro voluntario;
2. Exclusión;
3. Fallecimiento; o,
4. Pérdida de la personalidad jurídica.
5. Expulsión
6. Pérdida de alguno de los requisitos indicados para tener la calidad de socio.

### **Retiro Voluntario**

El socio de la cooperativa podrá solicitar al Consejo de Administración, en cualquier tiempo, su retiro voluntario. En caso de falta de aceptación o de pronunciamiento por parte del Consejo de Administración, la solicitud de retiro voluntario surtirá efecto transcurridos treinta días desde su presentación.

### **Exclusión**

Previa instrucción del procedimiento sancionador, iniciado por el Consejo de Vigilancia, que incluirá las etapas acusatoria, probatoria y de alegatos, que constarán en el Reglamento Interno, y sin perjuicio de las acciones legales que correspondan, la exclusión será resuelta por la Asamblea General, mediante el voto secreto de al menos las dos terceras partes de los asistentes, en los siguientes casos:

1. Incumplimiento o violación de las normas jurídicas que regulan la organización y funcionamiento de la Cooperativa, poniendo en riesgo su solvencia, imagen o integridad social;
2. Incumplimiento reiterado de las obligaciones económicas adquiridas frente a la Cooperativa;

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b> <b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b> <b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Versión:</b> 1
		<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
		<b>Página</b> 11 de 45

3. Disposición arbitraria de fondos de la entidad, determinada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y no justificada dentro del plazo concedido para ello;
4. Presentación de denuncias falsas o agresión de palabra u obra en contra de los dirigentes de la Cooperativa, por asuntos relacionados con su gestión;
5. Realizar operaciones ficticias o dolosas que comprometan el buen nombre de la Cooperativa, o servirse de la organización para explotar o engañar a los socios o al público;
6. Ejercer actividades idénticas al objeto social de la cooperativa, en los términos caracterizados como competencia desleal en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General;

## CAPÍTULO II

### **Asamblea General**

La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la Cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la Cooperativa.

Para participar en la Asamblea General, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente a la cooperativa o, dentro de los límites de mora permitidos máximo 60 días.

Considerando que la cooperativa supera los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con 30 (Treinta) Representantes con sus dos respectivos suplentes de conformidad con el Reglamento de Elecciones aprobado por la Asamblea General de Representantes, el mismo que contendrá los requisitos y prohibiciones para ser elegido representante y el procedimiento de su elección, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General.

### **Elección de Representantes**

Los representantes durarán 2 (dos) años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos en forma inmediata, por una sola vez. Se elegirán dos representantes suplentes por cada principal.

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 12 de 45

## Suplentes

La calidad y ejercicio de la representación es indelegable. Si por razones debida y oportunamente justificadas, al menos, con 48 horas de anticipación y por escrito, un representante no pudiere asistir a una Asamblea General, se principalizará a su respectivo suplente, hasta la conclusión de la misma.

## Atribuciones y deberes de la Asamblea General

Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, la Asamblea General, tendrá las siguientes atribuciones:

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de Elecciones;
2. Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;
3. Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
4. Nombrar auditor Interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia;
5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea.
6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;
7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el Reglamento Interno;
8. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;
9. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;
10. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;
11. Aprobar el Reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;
12. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
13. Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 13 de 45

Consejo de Vigilancia de entre los calificados por la Superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor Interno, la Asamblea General procederá a designar su reemplazo, dentro de treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por periodos anuales;

14. Conocer las tablas de remuneraciones y de ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización;
15. Cumplimiento del Plan de Operativo Anual Institucional.
16. Balance social, con específica información sobre ejecución e impacto de los diferentes programas sociales.
17. Sanciones, requerimientos o recomendaciones hechas por la Superintendencia de la Economía Solidaria u otra autoridad.
18. Hallazgos y recomendaciones formuladas por la auditoría interna y la revisoría fiscal y las acciones correctivas adoptadas por la organización.

### **Convocatorias**

Las convocatorias para asambleas generales, serán efectuadas por el Presidente, por su propia iniciativa; mandato estatutario; petición del Consejo de Vigilancia, Gerente o petición de la tercera parte de los socios o representantes.

En caso de falta de convocatoria oportuna, debidamente calificada, podrá convocarla el vicepresidente o, en su defecto, el presidente del Consejo de Vigilancia. De persistir la falta de convocatoria, los peticionarios podrán solicitar al Superintendente que ordene la convocatoria bajo advertencia de las sanciones a que hubiere lugar.

En la convocatoria constarán por lo menos: lugar, fecha, hora y el orden del día de la Asamblea; y, los adjuntos que se remitan junto con la convocatoria, de ser el caso.

### **Clases y procedimiento de Asambleas**

Las Asambleas Generales serán ordinarias, extraordinarias e informativas y su convocatoria, quórum, delegación de asistencia y normas de procedimiento parlamentario, se regirán por lo dispuesto por el órgano regulador.

Las asambleas generales ordinarias se reunirán por lo menos dos veces al año. En la primera asamblea anual, que se reunirá dentro de los primeros tres meses del año, se conocerá, aprobará o rechazará los informes económicos y de gestión del Gerente y directivos; los estados financieros; se elegirá a los consejeros, cuando proceda estatutariamente, y se tratará cualquier otro asunto que conste en el orden del día determinado en la convocatoria. Las asambleas generales ordinarias de las cooperativas de ahorro y crédito, podrán efectuarse anualmente. Las asambleas generales extraordinarias se reunirán cuando fueren convocadas para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

	Cooperativa de Ahorro y Crédito	Código: MBGC-01
	“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.	Versión: 1
	Manual de Políticas y Procedimientos para	Fecha: Marzo 19, 2017
	el Buen Gobierno Corporativo	Página 14 de 45

## Votaciones

La elección y remoción de directivos o Gerente y la exclusión de socios, se efectuará en votación secreta.

Los miembros de los consejos y comisiones, tendrán únicamente derecho a voz informativa, en la aprobación de sus informes, balances o en asuntos en que se juzgue su posible responsabilidad por infracciones legales o estatutarias.

## Resoluciones

Las resoluciones de la asamblea general y de los consejos, se tomarán con el voto favorable de más de la mitad de los asistentes, salvo los casos previstos en la ley, el presente reglamento y el estatuto social de las cooperativas.

## CAPÍTULO III

### Consejo de Administración

#### Estructura

El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la cooperativa y estará integrado por **5 (cinco)** Vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa.

Los Vocales durarán en sus funciones **3 (tres)** año(s) y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva; cuando concluya su segundo período no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo hasta después de transcurrido un período.

El Consejo de Administración se instalará dentro de los ocho días posteriores a su elección para nombrar de entre sus miembros un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario, quienes lo serán también de la Asamblea General.

Considerando el segmento en el que la cooperativa sea ubicada, los vocales del Consejo iniciarán sus funciones a partir de que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria califique su idoneidad, hasta tanto, continuará en sus funciones el Consejo anterior. De no calificarse o posteriormente descalificarse a un directivo, se principalizará el suplente respectivo.

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 15 de 45

## Conformación

Para que un socio o representante, sea designado vocal del consejo de Administración, debe por lo menos cumplir los siguientes requisitos:

1. Tener al menos dos años como socio en la cooperativa;
2. Acreditar al menos veinte horas de capacitación en el área de sus funciones, antes de su posesión;
3. Estar al día en sus obligaciones económicas con la cooperativa;
4. Acreditar la formación académica necesaria, cuando el segmento en que la cooperativa sea ubicada así lo demande;
5. No haber sido reelegido en el periodo inmediato anterior;
6. No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, ni relación conyugal o unión de hecho con otro de los vocales ni con el Gerente;

Dichos requisitos deberán estar acreditados al momento en que se postulen para ser elegidos o dentro de los 2 meses siguientes de su elección, lo cual el Consejo de Vigilancia verificará el cumplimiento de los mismos.

## Retribución

Los miembros del Consejo de Administración, que actúen como principales podrán recibir una retribución por la asistencia a las reuniones. Esta retribución será aprobada única y exclusiva, por la asamblea de Representantes.

## Reuniones

El Consejo de Administración sesionará ordinariamente, por lo menos, una vez al mes y extraordinariamente, cuando lo convoque su Presidente. Las convocatorias se realizarán con tres días de anticipación, por iniciativa del Presidente o de al menos, dos de sus miembros.

Se recomienda que a la reuniones solo asistan, preferiblemente, los miembros principales de este órgano, por esta razón los suplentes solo podrán asistir en ausencia del miembro principal respectivo.

La suplencia es la capacidad institucional para resolver la probabilidad de la ausencia de uno o más miembros principales a las reuniones. La presencia de los suplentes se debe admitir cuando haya sido notificada con anterioridad la ausencia de un principal y cursada la invitación al miembro suplente.

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 16 de 45

Con base en los reglamentos internos particulares de cada órgano o comité se establecerá el número y la frecuencia de las reuniones, así como un límite para su duración. Es recomendable, salvo situaciones extraordinarias, que éstas no superen las cuatro (4) horas, debido a que sus debates y decisiones son eminentemente estratégicos. Se sugiere revisar aquellas situaciones en las que las reuniones se extienden por un día o más, debido a que puede ser un indicativo de ineficiencia.

De la sesión del Consejo se levantará el acta suscrita por el Presidente y el Secretario o quienes actúen como tales.

## **Resoluciones**

Las resoluciones se adoptarán con el voto conforme de más de la mitad de sus miembros, excepto en los casos en que tenga tres vocales, en que se requerirá unanimidad. En caso de empate, el asunto se someterá nuevamente a votación y de persistir el mismo, se tendrá por rechazado; los votos de los vocales serán a favor o en contra y no habrá abstenciones.

## **Responsabilidades**

Los vocales de los Consejos son responsables por las decisiones tomadas con su voto, incluyendo los suplentes transitoriamente en funciones y responderán por violación de la Ley, su Reglamento General, el Estatuto o los Reglamentos Internos. Solo pueden eximirse por no haber participado en las reuniones en que se hayan adoptado las resoluciones o existiendo constancia de su voto en contra, en el acta correspondiente.

## **Atribuciones**

Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno de la cooperativa, son atribuciones y deberes del Consejo de Administración, los siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la Ley y los valores y principios del cooperativismo;
2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;
3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;
4. Proponer a la asamblea reformas al Estatuto Social y Reglamentos que sean de su competencia;
5. Dictar los Reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la Asamblea General;

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 17 de 45

6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;
7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;
8. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;
9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;
10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Reglamento Interno;
12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;
13. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;
14. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;
15. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General;
16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;
17. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del Reglamento a la Ley;
18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; y,
19. Señalar el número y valor mínimos de certificados de aportación que deban tener los socios y autorizar su transferencia, que sólo podrá hacerse entre socios o a favor de la Cooperativa;
20. Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General;

### **Deberes Generales**

Además de lo establecido legalmente y en el Estatuto, los miembros del consejo de administración, o del órgano que haga sus veces, deberán:

- a. Dar ejemplo en la observancia de los códigos de ética, buen gobierno corporativo, prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo y demás normas internas y exigir su cumplimiento.
- b. Actuar de buena fe, con juicio independiente y garantizando los derechos y el trato equitativo de los asociados.

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b> <b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b> <b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Versión:</b> 1
		<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
		<b>Página</b> 18 de 45

- c. Informar sobre las situaciones de conflicto de interés sobre los asuntos que les corresponda decidir y abstenerse de votar sobre ellos, dejando la correspondiente constancia.
- d. Mantener una actitud prudente frente a los riesgos y adopción de principios y normas contables que garanticen transparencia en la información.
- e. Garantizar la efectividad de los sistemas de revelación de información.
- f. Dedicar tiempo suficiente al ejercicio de sus funciones y participar activamente en los asuntos de su competencia.
- g. Fijar criterios, mecanismos e indicadores para su autoevaluación.
- h. Exigir que se le informe de manera oportuna, suficiente y completa sobre los asuntos que debe conocer, de manera que sus decisiones queden suficientemente documentadas y sustentadas.
- i. No manipular, difundir o utilizar en beneficio propio o ajeno, la información confidencial de uso interno a la que tengan acceso.
- j. Permanecer actualizados en los temas o asuntos que requieran en el ejercicio de sus cargos.
- k. Mantener una proporción razonable (o justa) de gastos de directivos, respecto de los gastos de administración y de personal.

Además el Consejo de Administración o quien haga sus veces debe:

### **1. ESTABLECER LA MISIÓN INSTITUCIONAL**

La misión ofrece a todos los integrantes de la organización la inspiración precisa para que se sientan parte de un proyecto grande y significativo, la misión debe estar orientada al éxito.

### **2. ESTABLECER LOS VALORES**

Los valores deben ser conocidos y respetados por todos los miembros y empleados de la organización, estos deben ser específicos y claros, que no dejen dudas de su interpretación y aplicación en la organización, deben convertirse en estándares de CONDUCTA de todos.

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 19 de 45

**3. FORMULAR LA VISION**

Se debe formular la visión del futuro, por cuanto se une con el presente y lo que deseamos de la organización en un periodo de 3 a 5 años, esta debe ser ambiciosa y realista.

**4. ESTABLECER LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Son las descripciones de los resultados que la organización desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo, los cual deben ser cuantificables, factibles de lograr, estimulantes, conocidos y aceptados por todos, consistentes con la misión y visión del futuro.

**5. ESTABLECER LAS POLÍTICAS Y NORMATIVAS INTERNAS.**

Estas deben expresarse en manuales y reglamentos formalmente aprobados por el Consejo de Administración, para definir el alcance y la forma de ejecutar las actividades operativas y de control de la organización, lo cual deben ser comunicados a los ejecutores de los procesos y su aplicación debe ser monitoreada por el órgano de control interno (Auditor interno o Consejo de Vigilancia).

**6. DESIGNAR LAS COMISIONES O COMITES DE GESTION.**

Con el propósito de cumplir las disposiciones legales o regulatorias, la conformación de comités de gestión coadyuva a la transparencia, objetividad e imparcialidad de determinados procesos y es mejor si se cuenta con el respaldo del Consejo de Administración.

**7. SUPERVISAR EL DESEMPEÑO GERENCIAL.**

El Consejo de Administración, proporciona dirección estratégica y supervisa que la Gerencia ejecute las acciones administrativas que garanticen el cumplimiento del plan, no debe involucrarse en las decisiones gerenciales. Los reparos o criterios que se tengan sobre su desempeño deben tratarse formalmente en el consejo sobre la base de informes gerenciales de resultados.

Los resultados de la gestión gerencial deben evaluarse periódicamente, con un enfoque hacia el cumplimiento de metas de manera periódica, como del cumplimiento de los objetivos estratégicos acorde con la planificación.

**8. AUTOEVALUAR EL DESEMPEÑO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION**

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b> <b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b> <b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Versión:</b> 1
		<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
		<b>Página</b> 20 de 45

El Consejo de Administración, debe evaluar regularmente su propio desempeño, mínimo 2 o 3 veces al año y dedicar una reunión para tratar la eficiencia y efectividad de sus decisiones.

## **Prohibiciones para el Consejo de Administración**

1. A los miembros del Consejo de Administración, les será prohibido:
2. Participar en las actividades de ejecución que correspondan al Gerente.
3. Estar vinculado a la organización como empleado, asesor, contratista o proveedor.
4. Obtener ventajas directa o indirectamente en cualquiera de los servicios que preste la organización.
5. Decidir sobre políticas de servicios que los beneficien ante los demás asociados.
6. Decidir sobre el reclutamiento, retiro, promoción del personal a cargo de la organización.
7. Realizar proselitismo político aprovechando cargo, posición o relaciones con la organización.
8. Otorgar retribuciones extraordinarias que no se hayan definido previamente, a la gerencia o dirección general y demás ejecutivos de la organización.
9. Los miembros del consejo de administración o quien haga sus veces, no podrán ser cónyuges, compañeros permanentes, ni tener vínculo hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad y primero civil con el gerente o director general, o con ninguno de los demás ejecutivos de la organización, o quien haga sus veces en las empresas del mismo grupo o de las sociedades, corporaciones, fundaciones y asociaciones con las que tenga algún tipo de relación contractual.
10. Incumplimiento o violación de las normas jurídicas que regulan la organización y funcionamiento de la Cooperativa, poniendo en riesgo su solvencia, imagen o integridad social;
11. Incumplimiento reiterado de las obligaciones económicas adquiridas frente a la Cooperativa;
12. Disposición arbitraria de fondos de la entidad, determinada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y no justificada dentro del plazo concedido para ello;
13. Presentación de denuncias falsas o agresión de palabra u obra en contra de los dirigentes de la Cooperativa, por asuntos relacionados con su gestión;
14. Realizar operaciones ficticias o dolosas que comprometan el buen nombre de la Cooperativa, o servirse de la organización para explotar o engañar a los socios o al público;
15. Ejercer actividades idénticas al objeto social de la cooperativa, en los términos caracterizados como competencia desleal en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General;

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b> <b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b> <b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Versión:</b> 1
		<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
		<b>Página</b> 21 de 45

## CAPÍTULO IV

### De los Secretarios

#### Funciones y responsabilidades

Los Secretarios de los Consejos y Comisiones serán elegidos obligatoriamente de entre los vocales de dichos organismos, con excepción del secretario del Consejo de Administración, quien será o no socio, pudiendo actuar también como Secretario de la cooperativa, formando parte de la nómina de sus empleados.

Además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, los Secretarios tendrán las siguientes:

1. Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes;
2. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comisión que corresponda;
3. Tener la correspondencia al día;
4. Llevar un registro de resoluciones, de la Asamblea General y de los Consejos de Administración, Vigilancia o Comisiones, según corresponda;
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
6. Notificar las resoluciones;

Además de las atribuciones y deberes señalados, el Secretario del Consejo de Administración y de la Asamblea General, tendrá las siguientes:

1. Registrar la asistencia a sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración;
2. Llevar el registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales;
3. Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la Asamblea General o el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones de la Ley, su Reglamento, el presente Estatuto o su Reglamento Interno;

## CAPITULO V

### Consejo De Vigilancia

#### Estructura

El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia. Estará integrado por **3 (tres)** Vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General de Representantes, en votación secreta,

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 22 de 45

de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el artículo 26 del presente Estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad, según el segmento en que se encuentre ubicada la cooperativa.

Los Vocales durarán en sus funciones **3 (tres)** años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva y cuando concluya su segundo período, no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo, hasta después de un período.

El Consejo de Vigilancia se instalará dentro de los ocho días siguientes a su elección, para nombrar, de entre sus miembros, un Presidente y un Secretario.

Considerando el segmento en el que se encuentre ubicada la cooperativa, los vocales del Consejo iniciarán sus funciones a partir del momento en que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria califique su idoneidad, hasta tanto, continuará en sus funciones el Consejo anterior. De no calificarse o posteriormente descalificarse a un directivo, se principalizará el suplente respectivo.

## **Conformación**

Para que un socio o representante, sea designado vocal del consejo de Vigilancia, debe por lo menos cumplir los siguientes requisitos:

7. Tener al menos dos años como socio en la cooperativa;
8. Acreditar al menos veinte horas de capacitación en el área de sus funciones, antes de su posesión;
9. Estar al día en sus obligaciones económicas con la cooperativa;
10. Acreditar la formación académica necesaria, cuando el segmento en que la cooperativa sea ubicada así lo demande;
11. No haber sido reelegido en el periodo inmediato anterior;
12. No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, ni relación conyugal o unión de hecho con otro de los vocales ni con el Gerente;

Dichos requisitos deberán estar acreditados al momento en que se postulen para ser elegidos o dentro de los 2 meses siguientes de su elección, lo cual el Consejo de Vigilancia verificará el cumplimiento de los mismos.

## **Retribución**

Los miembros del Consejo de Vigilancia, que actúen como principales podrán recibir una retribución por la asistencia a las reuniones. Esta retribución será aprobada única y exclusiva, por la Asamblea de Representantes.

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 23 de 45

## Reuniones

El Consejo de Vigilancia sesionará ordinariamente, por lo menos, una vez al mes y extraordinariamente, cuando lo convoque su Presidente. Las convocatorias se realizarán con tres días de anticipación, por iniciativa del Presidente o de al menos, dos de sus miembros.

Se recomienda que a la reuniones solo asistan, preferiblemente, los miembros principales de este órgano, por esta razón los suplentes solo podrán asistir en ausencia del miembro principal respectivo.

La suplencia es la capacidad institucional para resolver la probabilidad de la ausencia de uno o más miembros principales a las reuniones. La presencia de los suplentes se debe admitir cuando haya sido notificada con anterioridad la ausencia de un principal y cursada la invitación al miembro suplente.

El Consejo de Vigilancia, solo podrá asistir a las reuniones del Consejo de Administración, siempre que medie invitación de éste, y no por derecho propio.

De la sesión del Consejo se levantará el acta suscrita por el Presidente y el Secretario o quienes actúen como tales.

## Resoluciones

Las resoluciones que se adopte se requerirán de unanimidad, por cuanto solo son tres vocales, los votos de los vocales serán a favor o en contra y no habrá abstenciones.

Sin perjuicio de las observaciones que pueda formular el Consejo de Vigilancia, el Consejo de Administración podrá ejecutar sus resoluciones bajo su responsabilidad, no obstante lo cual, esta decisión deberá ser, obligatoriamente, puesta en conocimiento de la siguiente Asamblea General

## Responsabilidades

Los vocales de los Consejos son responsables por las decisiones tomadas con su voto, incluyendo los suplentes transitoriamente en funciones y responderán por violación de la Ley, su Reglamento General, el Estatuto o los Reglamentos Internos. Solo pueden eximirse por no haber participado en las reuniones en que se hayan adoptado las resoluciones o existiendo constancia de su voto en contra, en el acta correspondiente.

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 24 de 45

## Atribuciones

Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, son atribuciones y deberes del Consejo de Vigilancia, los siguientes:

1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
5. Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos;
6. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
7. Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social y la gestión de la cooperativa;
8. Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor Interno y externo;
9. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General, contando previamente con los criterios de gerencia;
10. Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
11. Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Asamblea General, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones.
12. Efectuar arqueos de caja, periódica u ocasionalmente, dependiendo del segmento al que la cooperativa se corresponda, y revisar la contabilidad de la cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables.
13. Organizar dirigir el proceso y resolver la selección del oficial de cumplimiento, de la terna preparada para el efecto;
14. Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de someterlo a consideración de la Asamblea General.
15. Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración, aplicando lo dispuesto en el Reglamento Interno;

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 25 de 45

16. Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de Directivos o Administradores de la Cooperativa; y, formular las observaciones pertinentes en cada caso;

### **Deberes Generales**

El Consejo de Vigilancia, ejercerá estrictamente, el control social y no se referirá a asuntos que sean competencia de otras instancias de control como la revisoría fiscal y la auditoría interna, si la hubiere. El control social y sus respectivas funciones, lo desarrollará con criterios de investigación y valoración; sus observaciones o requerimientos serán debidamente documentados y estará orientado a:

- a. Dar ejemplo en la observancia y velar por el cumplimiento de la ley, el estatuto, los reglamentos, los códigos de ética corporativa, buen gobierno, de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo y demás normas internas.
- b. Actuar de buena fe, con juicio independiente y garantizando los derechos y trato equitativo de los asociados.
- c. Informar sobre las situaciones de conflicto de interés sobre los asuntos que les corresponda decidir y abstenerse de votar en ellos, dejando la correspondiente constancia.
- d. Cumplir a cabalidad con el ejercicio de sus funciones y participar activamente en los asuntos de su competencia.
- e. Permanecer actualizados en los temas o asuntos que requieran para el ejercicio de su cargo.
- f. Fijar criterios, mecanismos e indicadores para su autoevaluación.
- g. Controlar los resultados sociales y procedimientos para el logro de los mismos. Es decir, la satisfacción de las necesidades económicas, sociales, culturales y ecológicas para las cuales se constituyó la organización.
- h. Garantizar los derechos y hacer que se cumplan las obligaciones de los asociados.
- i. Conocer y tramitar las quejas en relación con la actuación de los miembros de los órganos de administración, control y vigilancia.
- j. Cumplir con los principios y valores cooperativos.

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 26 de 45

## Prohibiciones

A los miembros del Consejo de Vigilancia, les será prohibido:

- a. Estar vinculado a la organización como empleado, asesor, contratista o proveedor, o a alguna de las personas naturales o jurídicas que les presten estos servicios a la institución.
- b. Obtener ventajas directa o indirectamente en cualquiera de los servicios que preste la organización.
- c. Realizar proselitismo político aprovechando su posición.
- d. Dar órdenes a empleados, al revisor fiscal de la organización o solicitarles información directamente, sin consultar el conducto establecido a través de las reuniones de la junta de vigilancia, o del órgano que haga sus veces.
- e. Los miembros de la junta de vigilancia o quien haga sus veces no podrán ser cónyuges, compañeros permanentes, o tener vínculo hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad y primero civil con el gerente o director general, ni con ninguno de los demás ejecutivos de la organización, o quien haga sus veces en las empresas del mismo grupo o de las sociedades, corporaciones, fundaciones y asociaciones con las que tenga algún tipo de relación contractual.
- f. Usar o difundir en beneficio propio o ajeno, la información confidencial a la que tengan acceso.

## Causas de Remoción de Miembros de Consejos de Administración y de Vigilancia

La Asamblea General podrá remover, en cualquier tiempo, previo ejercicio del derecho a la defensa, a uno o varios vocales del Consejo de Administración o del Consejo de Vigilancia, por una de las siguientes causas:

1. Por recomendación u observaciones debidamente fundamentadas, que consten en informes de los organismos de control o auditoría;
2. Por irregularidades debidamente comprobadas;
3. Por rechazo a sus informes de gestión; en este caso la remoción será adoptada con el voto de más de la mitad de los integrantes de la Asamblea General, acorde lo dispuesto en el artículo 31 del presente estatuto;

### Remoción por negligencia

Se presumirá negligencia de los miembros que injustificadamente no asistan a tres sesiones consecutivas o seis en total durante un año, perdiendo automáticamente su calidad

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 27 de 45

y se deberá proceder, obligatoriamente, a su reemplazo. En ausencia total de suplentes se convocará de inmediato a Asamblea General, para elegir nuevos vocales que llenen las vacantes de acuerdo con el Estatuto y el Reglamento Interno.

### **Procedimiento de Remoción de Miembros de Consejo de Administración, Vigilancia y Gerente**

Para resolver la remoción de los miembros de los Consejos de Administración, de Vigilancia o del Gerente, por rechazo de sus informes, se seguirá el procedimiento previsto en el Reglamento Interno de la cooperativa.

### **Políticas de independencia frente a la Gerencia y al Consejo de Administración**

A efectos de reducir los riesgos de dependencia el Consejo de Vigilancia es un órgano de control, frente al Consejo de Administración y a la gerencia, sus miembros deberán cumplir las siguientes exigencias:

- a. Abstenerse de recibir dotaciones, prebendas, regalos o servicios diferentes de los establecidos para los demás asociados, por parte de la administración.
- b. Los miembros del Consejo de Vigilancia no podrán ser parientes en segundo grado de consanguinidad o afinidad o primero civil del Gerente, de los miembros del Consejo de administración, o quien haga sus veces, ni de ninguno de los demás ejecutivos de la organización.
- c. Los miembros del Consejo de Vigilancia no podrá ser socios o consocios, o tener negocios comunes con el gerente ni con ninguno de los demás ejecutivos de la Organización.
- d. Las remuneraciones y demás emolumentos que se reconozcan a los miembros del Consejo de Vigilancia deberán ser aprobadas, de manera indelegable, por la asamblea general de Representantes.

## **CAPITULO VI**

### **El Gerente o Representante Legal**

El gerente o representante legal y su suplente son nombrados por el Consejo de Administración. Su responsabilidad es ejecutar las políticas y directrices de la Asamblea

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b> <b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
		<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b> <b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
		<b>Página</b> 28 de 45

General, del Consejo de Administración y Vigilancia y conducir la organización en la parte administrativa y operativa, con el propósito de cumplir con los objetivos estratégicos de la misma.

## **Calidad e Idoneidad**

El Gerente o Representante Legal es el principal ejecutivo de la organización, lo cual Consejo de Administración, debe asegurarse que sea el candidato idóneo para el cargo, desde los puntos de vista ético, profesional y social. El Gerente, sea o no socio de la cooperativa, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general, será contratado bajo el Código Civil, sin sujeción a plazo, debiendo ser afiliado o no al Seguro Social, sin que ello implique relación laboral, para lo cual debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Deberá acreditar experiencia en gestión administrativa preferentemente acorde con el objeto social de la cooperativa y capacitación en economía social y solidaria y cooperativismo, además de las condiciones previstas en el Reglamento Interno.
- Deberá ser profesional y demostrar conocimientos en administración, economía, contaduría o derecho, entre otras disciplinas; legislación solidaria y/o cooperativa.
- Acreditar experiencia mínima de 2 años en actividades relacionadas con el objeto social de la organización, en funciones acordes con las que le corresponden en su calidad de Gerente o Representante Legal.
- No haber sido condenado penalmente, excepto por delitos políticos y culposos y/o sancionado disciplinaria o administrativamente, como tampoco haber sido declarado responsable fiscalmente.
- No haber sido despedido de otra organización por conductas que, en opinión del Consejo de Administración, puedan afectar a la Organización, a los asociados o a terceros, en todo caso deberá mantener una conducta ejemplar frente a la sociedad.

## **Inhabilidades e Incompatibilidades**

- No podrá designarse como Gerente a quien tenga la calidad de cónyuge, conviviente en unión de hecho, o parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con algún vocal de los consejos.
- En ningún caso el gerente o representante legal, o quien haga sus veces, podrá ser simultáneamente ejecutivo, miembro de consejo de administración (u órgano que haga sus veces), de juntas de vigilancia (comités de control social), asesor o empleado de otras organizaciones solidarias con las que sean competidoras.

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 29 de 45

- Para las suplencias temporales del gerente o representante legal, no podrá designarse a quien ejerza la función de contador de la organización.

## **Atribuciones y Responsabilidades**

Además de las previstas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, son atribuciones y responsabilidades del Gerente:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la Ley, su Reglamento y el presente Estatuto social;
2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, Reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;
5. Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;
6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
8. Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración;
9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el Reglamento Interno; cuando el Reglamento Interno disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
11. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el Reglamento o la Asamblea General le autorice;
12. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;
13. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
14. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
15. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido;

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 30 de 45

16. Ejecutar las políticas sobre los precios de bienes y servicios que brinde la cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración;
17. Diseñar, implementar y velar por la efectividad del sistema de control interno y del sistema de gestión de riesgos de la organización solidaria.
18. El Gerente y su equipo de trabajo, deben procurar que los miembros del Consejo de Administración, Vigilancia, Comités y Comisiones reciban información oportuna, clara, precisa y comprensible.

### **Prohibiciones**

Además de las prohibiciones legalmente establecidas para los administradores, el Gerente o representante legal no podrá:

- a. Participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la organización solidaria, salvo autorización expresa del Consejo de Administración o quien haga sus veces.
- b. Participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actos respecto de los cuales exista conflicto de interés.
- c. Utilizar indebidamente o divulgar información sujeta a reserva.
- d. Realizar proselitismo político aprovechando su cargo, posición o relaciones con la organización solidaria.
- e. Otorgar, sin la debida autorización, retribuciones extraordinarias a los miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Empleados de la Organización.
- f. Ordenar, permitir o realizar algún tipo de falsedad o alteración a los Estados Financieros, en sus notas o en cualquier otra información, que ponga en riesgo a la Cooperativa o que afecte a la toma de decisiones de sus Representantes, Directivos y Personal.

### **Información de Gerencia**

La Gerencia informará periódicamente al Consejo de Administración, sobre su gestión y resultados al menos deberá contener lo siguiente dentro de su informe

- Cumplimiento de metas estratégicas.
- Evolución y Calidad de sus principales activos y pasivos.
- Productividad del Personal
- Ejecución Presupuestaria.
- Proyección de los Ingresos y Gastos.
- Ingreso y salidas de Socios
- Indicadores Financieros de apalancamiento, rentabilidad y liquidez

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 31 de 45

- Seguimiento de las recomendaciones del Consejo de Administración y Vigilancia.

### **Oportunidad de la Información**

- Los estados financieros, deben estar dispuestos para conocimiento del Consejo de Administración o Vigilancia, máximo dentro de los diez (10) días de cada mes.
- La información mensual por parte de Gerencia, debe darse a conocer al Consejo de Administración, al menos con cinco (5) días de anticipación a su reunión. Los mecanismos de traslado de dicha información y de aseguramiento de su recepción deben establecerse para garantizar que el miembro asiste informado a la reunión.
- El Gerente, dentro de sus atribuciones, tiene la facultad de organizar su equipo de trabajo, someter a consideración y aprobación del Consejo de Administración, la estructura organizacional cuando sea necesario.

### **Proponer la Normativa Interna para la Gestión del Talento Humano**

A efecto de evitar el conflicto de interés en la designación, contratación y desempeño del personal, debe dotarse de instrumentos técnicos, que conlleven el involucramiento del mejor personal disponible en el entorno, que cumpla con las especificaciones requeridas para el logro de los objetivos estratégicos; para ello propondrá y obtendrá la aprobación de los siguientes instrumentos normativos:

- Manual de Funciones.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Proceso de Selección del Personal, que sea el más idóneo al puesto.
- Escala Salarial de acuerdo al puesto y funciones a desempeñar.
- Proceso de evaluación del desempeño (basado en el cumplimiento de objetivos).
- Plan de Capacitación y Carrera.

Una vez en vigencia esta normativa, la aplicación corresponde a Gerencia y las evaluaciones al Consejo de Administración.

Las demás decisiones gerenciales, relacionadas con el funcionamiento y operatividad de la organización, se ciñen a las políticas y normativa aprobada por el Consejo de Administración y su cumplimiento forma parte del informe gerencial.

### **Plan de Acción**

A partir del Plan Estratégico de Desarrollo, le corresponde a la gerencia la elaboración, para aprobación del Consejo de administración, de planes de acción en periodos de tiempo más cortos (plan anual), que impliquen, la designación de los responsables de la ejecución,

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b> <b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b> <b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Versión:</b> 1
		<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
		<b>Página</b> 32 de 45

metas de cumplimiento, productos; así, como el presupuesto de los recursos que requieran para la implementación de dichos planes.

Para mantener activo el Buen Gobierno, no se debe perder de vista la razón de ser de la organización y su visión estratégica, a fin de resolver las brechas que se identifiquen entre lo que pretende ser y lo que se es.

La gerencia, antes de culminar un periodo anual, propondrá el plan de acción y el presupuesto anual para el siguiente año.

## CAPITULO VII

### Comité de Cumplimiento

El Comité de Cumplimiento está conformado por un miembro del Consejo de Administración, quien lo presidirá, además del Gerente, Responsable de Cumplimiento quien también actuará como secretario y el Auditor Interno, los mismos que serán encargados de coordinar el trabajo con el Responsable de Cumplimiento, así como también de aprobar los reportes y remitir a los organismos de control, de conformidad con lo establecido en la Resolución 011-2014-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria Financiera.

### Atribuciones y Deberes

1. Proponer para aprobación del Consejo de Administración, el Código de Ética y el Manual de Prevención de Lavado de Activos y financiamiento de Delitos, incluido el Terrorismo y los formularios para la implementación de la debida diligencia;
2. Recomendar al Consejo de Administración, las políticas para el inicio y continuidad de la relación contractual con las distintas contrapartes;
3. Poner en conocimiento del Consejo de Administración, en el plazo máximo de 10 días posteriores al cierre de cada mes, el informe mensual que incluye: los resultados de la gestión del Responsable de Cumplimiento, el avance del plan de trabajo y las gestiones que el personal administrativo realizó para alcanzar el cumplimiento del mismo;
4. Conocer y aprobar los reportes de operaciones inusuales e injustificadas presentadas por el Responsable de Cumplimiento;
5. Informar al Consejo de Administración, los incumplimientos de las políticas y procedimientos para prevenir el lavado de activos y financiamiento de delitos incluido de terrorismo;
6. Poner en consideración del Consejo de Administración los procedimientos legales y las medidas de mitigación a que hubiere lugar, en casos relaciones con lavado de activos;

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 33 de 45

7. Conocer las recomendaciones que el Responsable de Cumplimiento haya realizado a los distintos procesos de la Cooperativa y realizar sus propias recomendaciones para corregirlos;
8. Conocer las faltas o errores en la aplicación de los procesos de prevención de lavado de activos y formular recomendaciones para enmendarlos;
9. Proponer medidas y controles para evitar el riesgo, que la entidad sea utilizada para lavar activos y financiar delitos incluido el Terrorismo; y,
10. Comunicar al Consejo de Administración, los incumplimientos del marco legal y regulatorio sobre prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo.

## CAPITULO VIII

### Comité de Crédito

El Comité de Crédito será solidariamente responsable con el Consejo de Administración y con el Consejo de Vigilancia, de la buena marcha de la Cooperativa. Participa conjuntamente con el Consejo de Administración, en el diseño y formulación de las políticas de crédito.

Será el encargado de aprobar las solicitudes de Créditos Ordinarios de los socios, con excepción de los otros tipo de Préstamos (Extraordinarios, Emergentes y Escolares), y bajo ninguna circunstancia podrán otorgar o privilegiar a directivo o empleado alguno, concediendo otro tipo de créditos o por valores superiores a los permitidos o fuera de los parámetros establecidos en el Reglamento de Crédito. Se deberá tomar en cuenta que los Préstamos Ordinarios Vinculados tienen que ser necesariamente ratificados por el Consejo de Administración previo al desembolso del dinero.

### Atribuciones y Deberes

Son atribuciones del Comité de Crédito:

- 1) Proponer a la Gerencia, las metodologías y condiciones para el otorgamiento de créditos, en especial las relacionadas con los Ordinarios sobre: condiciones, características y requisitos exigidos para el trámite de los mismos, la cobranza de los créditos vencidos, y los montos máximos que deben concederse a los asociados;
- 2) Analizar el riesgo y la calidad de los créditos otorgados, conforme a la matriz crediticia y el impacto del mismo en el socio, para a partir de ello proponer los cambios necesarios; y,
- 3) Analizar con la Gerencia y los involucrados en el proceso crediticio, la efectividad de los procesos implementados y el adecuado cumplimiento por el personal que lleva a cabo el proceso crediticio.

	Cooperativa de Ahorro y Crédito	Código: MBGC-01
	“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.	Versión: 1
	Manual de Políticas y Procedimientos para	Fecha: Marzo 19, 2017
	el Buen Gobierno Corporativo	Página 34 de 45

## CAPITULO IX

### Comisión de Educación

Son los responsables de coordinar, planificar, organizar y controlar todas las actividades relacionadas con la educación de los socios, directivos y empleados de la Cooperativa, entre sus funciones están:

- 1) Organizar y coordinar con otras instituciones los programas de capacitación para la Cooperativa;
- 2) Elaborar y desarrollar un plan de trabajo, con su respectivo presupuesto;
- 3) Promover otras actividades educativas de interés tanto para los socios como para la comunidad universitaria; y,
- 4) Presentar un informe anual de las actividades realizadas a la Asamblea General de Representantes.

## CAPITULO X

### Auditor Interno

#### Propósito del Puesto

Esta posición depende de la Asamblea General de Representantes bajo la supervisión de la SEPS y es responsable de efectuar la revisión, verificación y comprobación de las operaciones administrativas y financieras de la Cooperativa, además velar por el cumplimiento de las políticas trazadas por el Consejo de Administración y por la legislación cooperativa. También debe brindar asesoramiento a los Organismos internos y a la Gerencia.

Tiene libre acceso a todos los libros, archivos, informes de los Organismos Internos y de los empleados de la Cooperativa, en lo que tiene que ver con la realización de la auditoría interna y cualquier otra investigación específica que se le solicite.

Es una persona altamente diligente y discreta, tanto a lo interno como a lo externo, pues controla información privilegiada dentro de la Cooperativa.

#### Relaciones internas y externas:

##### Relación Internas

Asamblea General de Representantes, Consejos, Comisiones y Comité de Cumplimiento, Gerencia y personal administrativo.

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 35 de 45

## Relaciones Externas

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y la Unidad de Análisis Financiero.

## Deberes y Responsabilidades

1. Reportar los hallazgos a la SEPS y justificar los mismos.
2. Implementar y actualizar el Manual de Auditoría de acuerdo a los lineamientos, políticas y normas establecidas.
3. Elaborar el plan anual de auditoría.
4. Evaluar y participar en la calificación de activos de riesgo.
5. Velar por el cumplimiento de las resoluciones del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y de la Asamblea General de Representantes.
6. Constatar los activos de la Cooperativa y sugerir medidas de control que puedan asegurar la conservación y la utilización efectiva de los mismos.
7. Vigilar el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, mediante la validación de la aplicación estricta de la normatividad establecida y la gestión de riesgo y la implantación de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría interna.
8. Evaluar todos los procedimientos operacionales establecidos, para verificar su cumplimiento y detectar debilidades en el control interno, debiendo recomendar las medidas necesarias para corregir los errores u omisiones involuntarios en los procedimientos establecidos.
9. Verificar la información contable proporcionada por los sistemas de información vigentes, a fin de comprobar su autenticidad y confiabilidad.
10. Mantener libre acceso a todos los archivos e informes de los Organismos internos y del personal de la Cooperativa, para revisar cualquier asunto pertinente a la realización de la auditoría interna, previa autorización correspondiente.
11. Preparar informes mensuales de las actividades administrativas y financieras de la Cooperativa y cualquier análisis o requerimiento.
12. Comprobar que los créditos otorgados se estén recuperando de acuerdo a los plazos otorgados, así como también que la tasa de interés sea la correcta y el mecanismo de información sobre la cobranza a los socios sea la establecida en el Reglamento respectivo.
13. Examinar que la cartera vencida esté contabilizada de acuerdo a las políticas establecidas, verificando que existan las provisiones de conformidad con la Ley de Economía Popular y Solidaria, de acuerdo al riesgo presentado por la cartera y a la antigüedad de los saldos.
14. Verificar que los créditos reestructurados se realicen de acuerdo a las políticas establecidas y que sean contabilizados correctamente.
15. Controlar que las adquisiciones de bienes y servicios se realicen de acuerdo a las políticas establecidas.

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 36 de 45

16. Constatar que la información generada, esté correcta y puntualmente elaborada por cada una de los empleados y que éstas utilicen los medios establecidos de acuerdo a la normatividad y a los tiempos previstos.
17. Examinar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y políticas, así como, las metas de corto, mediano y largo plazo, establecidas por el Consejo de Administración. Para estos fines, las directrices deben ser claramente establecidas, con la existencia de un sistema de información confiable e indicadores, que permitan conocer oportunamente las desviaciones y tomar oportunamente las decisiones requeridas.
18. Evaluar en forma permanente, el funcionamiento del sistema de control interno para el logro de los objetivos en las siguientes categorías:
  - Efectividad y eficiencia en las operaciones.
  - Control de riesgos financieros y administrativos.
  - Confiabilidad en las informaciones financieras.
  - Cumplimiento de las disposiciones legales y normativas internas.
19. Ejecutar otras actividades relacionadas con su cargo o a requerimiento de los Organismos internos, la Gerencia o los Organismos de Control.

### **Perfil del Puesto**

- a) Título profesional en contabilidad y auditoría.
- b) Calificación y registro en la SEPS
- c) Conocimientos precisos de la organización, sistemas y procedimientos cooperativistas.
- d) Experiencia mínima de dos (2) años en labores similares.
- e) Habilidad para expresar ideas claras en forma verbal y escrita.
- f) Conocimientos del marco legal del sistema cooperativo.
- g) Conocimientos de las normas y reglamentos que rigen la Cooperativa.

### **Medidas de Desempeño**

- a) Revisiones al proceso y expedientes de los créditos.
- b) Evaluación de la cartera crediticia.
- c) Fortalecimiento de los controles internos.
- d) Evaluaciones de la aplicación de los Manuales; y, de las normas, políticas y procedimientos.
- e) Evaluación operativa de todas las operaciones realizadas por la Cooperativa.
- f) Informes periódicos sobre los trabajos realizados.

	Cooperativa de Ahorro y Crédito	Código: MBGC-01
	“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.	Versión: 1
	Manual de Políticas y Procedimientos para	Fecha: Marzo 19, 2017
	el Buen Gobierno Corporativo	Página 37 de 45

## CAPITULO XI

### Responsable de Cumplimiento

#### Propósito del Puesto

Los Responsables de Cumplimiento titular y suplente son designados por el Consejo de Vigilancia y autoriza el Consejo de Administración a la Gerencia para que elabore el Contrato respectivo.

Son los encargados de cumplir y hacer cumplir la normativa referente a lavado de activos, así como también son responsables de monitorear, controlar, coordinar y remitir los reportes en los formatos que los organismos de Control (UAF y SEPS) solicite en los plazos establecidos por los mismos.

#### Relaciones Internas y Externas

**Relaciones Internas.-** Mantiene relaciones de coordinación permanente con el Comité de Cumplimiento, Gerencia y Consejo de Administración y Vigilancia.

**Relaciones Externas.-** Mantiene relaciones de cumplimiento de requerimientos con la Unidad de Análisis Financiero, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

#### Deberes y responsabilidades

1. Remitir dentro de los plazos y términos legales, los reportes previstos en la ley de la materia, en concordancia con el artículo 15 de la Resolución UAF-DG-SO-2016;
2. Presentar sus reportes mediante el formulario, conforme a la estructura establecida en los manuales que expida la UAF;
3. Coordinar con la UAF las actividades de reporte, a fin de cumplir adecuadamente las obligaciones del sujeto obligado en esta materia;
4. Realizar los controles correspondientes sobre las operaciones y transacciones que igualen o superen los umbrales específicos que determine y notifique la UAF. Estos controles deberán constituir uno de los insumos para la detección y reporte de operaciones inusuales e injustificadas;
5. Cooperar con la UAF en la entrega oportuna de la información que ésta solicite, de conformidad con los plazos establecidos en la ley de la materia. La negativa o retraso en la entrega de la información, dará lugar al inicio de las acciones administrativas y legales correspondientes;

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 38 de 45

6. Comunicar en forma permanente a todo el personal del Sujeto Obligado, a cerca de la estricta reserva con que deben mantenerse los requerimientos de información realizados por la UAF, de conformidad con lo previsto en la materia de la Ley;
7. Informar el primer trimestre de cada año a la UAF sobre las capacitaciones recibidas el año anterior;
8. Planificar y coordinar las capacitaciones para el personal del sujeto obligado en relación a las disposiciones legales y reglamentarias, así como manuales, políticas y procedimientos internos, en materia de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo;
9. Monitoreo el cumplimiento de instructivo de la Resolución UAF-DG-SO-2016, disposiciones y demás requerimientos establecidos por la UAF;
10. Proteger a la entidad del riesgo de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo;
11. Proponer medidas para mitigar el riesgo de lavado de Activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo;
12. Cuidar que la entidad cumpla en todo momento con las disposiciones legales, regulaciones, resoluciones, políticas internas y procedimientos correspondientes;
13. Verificar el estricto cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias relacionadas con la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo.; Recomendar políticas, procedimientos y estrategias a la Administración; y a los distintos procesos de la Entidad para fortalecer el control interno en la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo;
14. Elaborar, actualizar y someter a conocimiento del Comité de Cumplimiento el Código de Ética y el Manual de Prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos y sus modificaciones y asesorar a las distintas áreas de la Entidad sobre la implementación de los procedimientos correspondientes;
15. Elaborar, bajo los parámetros que establezca la Superintendencia, el plan de trabajo para la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo, someterlo a aprobación del Consejo de Administración o Superintendencia, hasta el 31 de diciembre del año anterior a su ejecución;
16. Monitorear permanentemente las transacciones que se realizan en la entidad, a fin de detectar oportunamente la existencia de Operaciones inusuales e injustificadas;
17. Conocer los reportes de administradores y funcionarios sobre posible inusualidades no justificadas y analizarlos para determinar la necesidad de elaborar reportes de operaciones inusuales e injustificadas para la Unidad de Análisis Financiero;
18. Presentar informes mensuales de su Gestión al Comité de Cumplimiento, en los cuales incluirá, la estadística de los reportes sobre el umbral de USD 10.000.00 (Diez mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica), una descripción de los reportes de operaciones inusuales e injustificadas que fueron aprobados por el Comité de Cumplimiento y remitidos a la Unidad de Análisis Financiero y las novedades registradas en el cumplimiento de las políticas y procedimientos de prevención;
19. Remitir a la Unidad de Análisis Financiero, los reportes dispuestos por la ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 39 de 45

Financiamiento de Delitos referidos a las transacciones iguales y superiores al umbral de USD 10.000,00 (diez mil dólares de Estados Unidos de Norteamérica) y las operaciones inusuales e injustificadas originadas del análisis transaccional estos requieren de la aprobación del Comité de Cumplimiento;

20. Enviar a la Superintendencia reportes e información en la forma y plazos esta disponga;
21. Atender los requerimientos de las autoridades competentes en temas relacionados con la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo;
22. Otras que establezca la entidad para prevenir el riesgo de lavado de activos y el financiamiento de delitos incluido el terrorismo; y,
23. Realizar otras actividades relacionadas con su posición y/o a requerimiento de la Gerencia o de los Organismos de Administración.

## CAPITULO XII

### **Definición del propósito común**

#### **Acuerdo sobre la misión Institucional**

Con el paso del tiempo, la misión institucional y la dimensión de su importancia se pierden, las decisiones que se adoptan en los órganos de gobierno se apartan o, al menos, no guardan directa relación con la misma, lo que vuelve necesario, para mantener el enfoque, revisar periódicamente el acuerdo social por el cual se conformó la organización.

Por lo anterior, es importante que el Consejo de Administración, elabore un Plan Estratégico de Desarrollo con una vigencia entre 3 y 5 años, con la participación de los principales directivos de la organización, para aprobación de la Asamblea General. Este proceso es fundamental para establecer, en consenso, el compromiso colectivo de dirigir todos los esfuerzos individuales hacia un mismo propósito.

El proceso de planificación estratégica, indistintamente de la metodología que se aplique, conlleva a la determinación de, al menos, los siguientes aspectos:

- Revisión de la Misión Institucional;
- Determinar cómo quiere que sea la organización al cabo del tiempo por el que se realiza la planificación estratégica. Visión;
- Revisión y reformulación, si es el caso, de los valores institucionales;

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b> <b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
		<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b> <b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
		<b>Página</b> 40 de 45

- Identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como producto del análisis interno y del entorno;
- Identificación de las demandas internas o clientes internos (asociados, directivos y empleados);
- Identificación de las demandas externas (usuarios, autoridades, clientes, comunidad), y
- Establecimiento de los objetivos estratégicos (propósitos y metas cuantificables).

### **Gestión de la Información y Procedimiento de Análisis**

Debe ser política de la organización, que quienes conformen los órganos de Administración, Vigilancia, Comisiones y los diferentes Comités, sean previamente informados de los temas que van a tratarse en sus reuniones. En consecuencia, debe entregarse obligatoriamente y con suficiente antelación, en lo posible por medios virtuales, la información que será objeto de conocimiento y debate de los participantes, para las reuniones para esto se necesita lo siguiente:

- Secretaria debe recibir por lo menos con 24 horas de anticipación los documentos que van a ser tratados en la reuniones de los respectivos Consejos, Comisiones y Comités, con la finalidad de que se les haga llegar a los Miembros dicha documentación.
- En caso de no recibir la información con ese tiempo, los Consejos, Comisiones y Comités, tendrán la potestad de ver si ingresa dicha documentación para tratamiento o si se le deja pendiente para la próxima reunión.
- La información recibida de la Gerencia y demás responsables debe ser íntegra y confiable. De detectarse una desviación en ese sentido corresponde adoptar decisiones severas para que no se repita.

## **CAPÍTULO XIII**

### **El Código de Conducta**

“Los objetivos de la organización y la manera como se logren, están basados en preferencias, juicios de valor y estilos administrativos. Tales preferencias y juicios de valor

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 41 de 45

trasladados a estándares de conducta, reflejan la integridad de los administradores y su compromiso con los valores éticos.

El código de conducta debe formar parte de la cultura organizacional, tiene como propósito establecer normas que oriente el comportamiento ético de todos los integrantes de la organización, Asamblea General, Directivos, asociados y empleados en su desempeño diario, en las relaciones e interrelaciones entre Directivos, administradores, asociados y empleados, actuaciones con los asociados, clientes, proveedores, competidores y la comunidad.

Previa a la elaboración y puesta en marcha del Código de Ética y conducta, debe adelantarse un proceso de sensibilización y consenso, el cual implica la estimulación permanente de vivir conforme a los valores establecidos por la organización y no solamente mantenerlos como enunciados en la normativa.

Los principios del código de ética, de las organizaciones que captan y colocan recursos monetarios o sus equivalentes, debe estar presentes en: el manejo de los conflictos de interés, en la prevención de lavado de activos, en el manejo de la información y en la responsabilidad social y con el medio ambiente.

## **Responsabilidad Social**

“Consiste en la asunción voluntaria por parte de la Organización, de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad, así como sobre el medio ambiente y las condiciones del desarrollo humano. Esto implica el cumplimiento de las obligaciones legales y aquellas que exceden lo legal en aspectos como: condiciones que permiten el desarrollo personal en el trabajo, respeto a los consumidores como clientes y como ciudadanos con derechos, la conciliación de trabajo y vida personal, el trato imparcial a las personas en el medio laboral y profesional, el impacto de la actividad industrial en el entorno social y natural, las expectativas ciudadanas sobre la contribución de la organización a los objetivos sociales, la investigación y desarrollo, la reputación corporativa, la transparencia informativa, la promoción y mantenimiento de la confianza de los asociados.

De esta forma, la Organización es socialmente responsable cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la

	Cooperativa de Ahorro y Crédito	Código: MBGC-01
	“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.	Versión: 1
	Manual de Políticas y Procedimientos para	Fecha: Marzo 19, 2017
	el Buen Gobierno Corporativo	Página 42 de 45

sociedad y de quienes se benefician de sus actividades comerciales, así como también, al cuidado y preservación del entorno.

En cumplimiento de estas premisas, la Organización debe responder a las exigencias de los procesos de globalización, de conservación del medio ambiente y, en general, del mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados.

### Gobierno Electrónico

La Organización garantizará que la información transmitida por medios electrónicos responda a los más altos estándares de confidencialidad e integridad.

1. **Integridad:** La Organización garantizará que en todas las operaciones que se realicen por medios electrónicos se identifique a los sujetos participantes, se evite el repudio de las declaraciones que éstos realizan, se mantenga la integridad de las comunicaciones emitidas y se conserve la confidencialidad de la información.
2. **Intimidad:** Con el fin de respetar los derechos de intimidad y de protección de datos personales, se establecerá una política de privacidad y manejo de información reservada de los asociados y terceras personas, y para darla a conocer al público en general.
3. **Homologación:** Considerando que la utilización de mensajes de datos debe cumplir con los mismos requerimientos que la información que tiene un soporte físico, establecerá sistemas que le permitan cumplir con sus obligaciones sobre registro y archivo de la información.
4. **Capacitación:** Implementará manuales internos que regulen la utilización de medios electrónicos.
5. **Autorregulación:** Creará marcos regulatorios para sus relaciones con terceras personas a través de sitios web y establecerá mecanismos de control para el cumplimiento de los mismos, respetando en todo momento el derecho a la intimidad y los demás derechos de las personas.
6. **Socialización:** Los miembros de la organización deben conocer el contenido del código de conducta con los principales enunciados. Un ejemplo de este Código de Honor, que sea aceptado y declarado especialmente por los integrantes del Consejo de administración, o quien haga sus veces, y la Junta de vigilancia o quien haga sus veces, es el siguiente:

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Versión:</b> 1
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b>	<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
	<b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Página</b> 43 de 45

- Busca comprender la razón de ser de la institución, su filosofía y sus valores, y los tendré siempre presentes.
- Seré transparente en la realización de mis actos y actividades en la institución.
- Asumiré mis responsabilidades, y no me justificaré, ni echaré la culpa a otros.
- Mantendré una actitud proactiva y positiva en el desarrollo de mis actividades laborales y personales.
- Evitaré participar en situaciones que representen un conflicto de interés; de no poder evitarlo, informaré con anticipación de tales conflictos potenciales que puedan afectar la toma de decisiones.
- No difamaré, ni discriminaré, ni menospreciaré a ninguno de mis compañeros.
- Trataré todos los asuntos directamente con la persona involucrada, evitando los comentarios mal intencionado.
- No menospreciaré el trabajo de los demás, ni asumiré o difundiré que mi trabajo es lo más importante.
- Al plantear mis puntos de vista lo haré responsablemente, defendiéndolo en base a mis convicciones y mi leal saber y entender, pero una vez que se decida sobre un asunto o se adopte una política, apoyaré dicha decisión.
- Seré puntual en las reuniones, cumpliré con los tiempos y compromisos de entrega de trabajos y resultados.
- Informaré oportunamente cuando un compromiso de mi parte, o resultado esperado, se atrase o pueda atrasarse.
- No alentaré, ni fomentaré, ni difundiré posiciones negativas hacia la institución, o que puedan afectar su imagen”



**Cooperativa de Ahorro y Crédito  
"Universidad Técnica de Ambato" Ltda.**

**Manual de Políticas y Procedimientos para  
el Buen Gobierno Corporativo**

**Código:** MBGC-01

**Versión:** 1

**Fecha:** Marzo 19, 2017

**Página** 44 de 45

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito</b> <b>“Universidad Técnica de Ambato” Ltda.</b>	<b>Código:</b> MBGC-01
	<b>Manual de Políticas y Procedimientos para</b> <b>el Buen Gobierno Corporativo</b>	<b>Versión:</b> 1
		<b>Fecha:</b> Marzo 19, 2017
		<b>Página:</b> 45 de 45

## Control de Cambios

<b>Versión</b>	<b>Ítem</b>	<b>Aspecto cambiado</b>	<b>Razones</b>	<b>Persona que solicitó el cambio</b>
1	Manual	Inicio del Documento	Necesidad de tener un manual del buen gobierno Cooperativo	IAAM

## Aprobación

<b>Elaboró y Validó</b>	<b>Apoyó y Revisión</b>	<b>Aprobó</b>
Ing. Ivonne Aldás Responsable de Cumplimiento ADMINISTRATIVA  Ing. Cristina Salas Gerente ADMINISTRATIVA	Ing. Fabián Zúñiga Secretario CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Ing. Alberto Gutierrez Presidente CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
<b>Fecha:</b> 15 de octubre 2017	<b>Fecha:</b> 20 de octubre 2017	<b>Fecha:</b> Pendiente