



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

**CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones,  
compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente  
a su responsabilidad como gobierno corporativo.**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGERIERA DE  
EMPRESAS**

**JIMENA ELIZABETH LEMA MONTENEGRO**

**TUTOR: EFRAÍN ARMANDO FLORES BATALLAS.**

**QUITO - ECUADOR**

**2015**

## CERTIFICACIÓN

*Certifico que la tesis cuyo tema es: “Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su responsabilidad como gobierno corporativo”, fue desarrollada por la estudiante Lema Montenegro Jimena Elizabeth, bajo mi dirección y control.*

*Dr. Efraín Flores Batallas*

*DIRECTOR*

## DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTOR

*Del contenido de la presente investigación “Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su responsabilidad como gobierno corporativo”, se responsabiliza:*

*Jimena Elizabeth Lema Montenegro*

*C.I. 1718547043*

## DEDICATORIA

*Dedico esta Tesis a mis padres quienes me dieron la vida, educación, apoyo y buenos consejos por su amor y cariño que siempre me brindan. Gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.*

*A mi hermana por ser una amiga y estar siempre a mi lado, por su ayuda que contribuyo a realizar mi tesis.*

*Jimena Lema*

## AGRADECIMIENTO

- *En primer lugar le agradezco a Dios por acompañarme todos los días de mi vida, por haberme guiado a lo largo de mi carrera, por darme la salud y fortaleza para hacer realidad este sueño.*
- *Le doy gracias a mis padres Miltón Lema y Martha Montenegro por su apoyo incondicional y ser unos excelentes padres, Dios les Bendiga por tantos sacrificios que han hecho por mí.*
- *Un agradecimiento especial a mi tutor de tesis el Dr. Efraín Armando Flores Batallas por brindarme sus conocimientos, paciencia y su dedicación.*
- *A la Universidad Tecnológica Equinoccial por haberme abierto sus puertas y así poderme formar profesionalmente.*

*Jimena Lema*

# ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>CAPITULO 1.</b> ....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 El Problema de investigación .....	1
1.1.1 Problema a investigar.....	2
1.1.2 Objeto de estudio teórico.....	3
1.1.3 Objeto de estudio práctico .....	3
1.1.4 Planteamiento del problema .....	3
1.1.5 Formulación del problema .....	3
1.1.6 Sistematización del problema.....	3
1.1.7 Objetivo general.....	4
1.1.8 Objetivos Específicos .....	4
1.1.9 Justificaciones .....	4
1.2 Marco Referencial.....	5
1.2.1 Marco Teórico .....	11
1.2.2 Marco conceptual .....	28
<b>CAPITULO 2.</b> .....	31
MÉTODOS.....	31
2.1 Metodología general .....	31
2.1.1 Nivel de estudio .....	31
2.1.2 Modalidad de investigación.....	31
2.1.3 Método .....	32
2.1.4 Población y muestra .....	33
2.1.5 Selección instrumentos de investigación .....	37
2.2 Metodología específica.....	41
<b>CAPITULO 3.</b> .....	42
RESULTADOS.....	42

3.1 Recolección y tratamiento de datos.....	42
3.2 Procesamiento de datos .....	42
3.2.1 Informe de resultados .....	42
PROPUESTA.....	55
<b>CAPITULO 4.</b> ....	73
DISCUSIÓN .....	73
4.1 CONCLUSIONES .....	73
4.2 RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFIA .....	75
ANEXOS .....	78

## **RESUMEN**

En la actualidad todas las empresas, tanto públicas como privadas establecen la necesidad de contar con valores éticos, principios de honestidad y transparencia en su gestión. Para tal efecto, es necesario contar con un código de buen gobierno corporativo en el que la institución determinará que prácticas serán adoptadas; esto contribuirá a construir la sostenibilidad de la institución en el tiempo, así como a generar relaciones equitativas y justas a través de la adopción de prácticas de transparencia, cumplimiento y ética.

Paralelamente, la responsabilidad social sigue siendo un compromiso que Cooprogreso ha asumido para contribuir al desarrollo económico sostenible y de apoyo a los socios, colaboradores, sus familias y la comunidad, buscando elevar su nivel de vida.

Se deberán por tanto implementarse buenas prácticas de Buen Gobierno Corporativo, en la búsqueda de resultados que de hecho que van a ser positivos y coadyuvarán a que la empresa sea más competitiva en el mercado.

Esta investigación abarca las obligaciones, compromisos y comportamiento ético que van de la mano con la Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo a seguir por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda. Hay que recordar que el entorno de la Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo se ha convertido en cultura corporativa que consiste en hacer las cosas correctamente, respetando los valores de la institución y con una comunicación objetiva.

El tema de investigación abarca en primer lugar los fundamentos teóricos de la Responsabilidad Social Empresarial y Buen Gobierno Corporativo, en la cual se habla de la Crisis mundial y los grandes escándalos financieros como el de Eron, Andersen y WorldCom en Estados Unidos.

Para establecer con claridad la situación actual de Cooprogreso frente a la Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo, se realizó un diagnóstico, fundamentado en su estructura directiva, en la que se pudo evidenciar que algunas de sus áreas gestionan este tema ético y moral. Las técnicas de investigaciones empleadas

fueron: la entrevista y la encuesta; que finalmente permitió proponer un modelo de gestión orientado a los compromisos y obligaciones que debe asumir Cooprogreso.

Entre las conclusiones más relevantes de la investigación, se establece que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda en alguna medida tiene definido en qué consiste la Responsabilidad Social y la pone en práctica en los siguientes aspectos fundamentales: Educación, Salud, Ambiente y Comunidad que debe reforzar en cada momento.

Consideramos que Cooprogreso debe asumir sus compromisos en este sentido y sensibilizar a las partes interesadas de la importancia y alcance de la Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo, tanto a los trabajadores, directivos y asociados recordando que el modelo de gestión a largo plazo generará grandes beneficios.

**Palabras Clave:** responsabilidad social, gobierno corporativo.

## **ABSTRAC**

Nowadays all companies, both public and private establish the need for ethical values , principles of honesty and transparency in its management. To reach that goal it is necessary to have a code of Good Corporate Governance in which the institution will determine which practices will be adopted; it will help the institution to build the sustainability over the time, and to generate equitable and fair through the adoption of practices of transparency, compliance and ethical relationships.

At the same time, Corporate Social Responsibility remains a commitment that Cooprogreso assumed to contribute to the economic development and support to partners, employees, their families and all the community, seeking to raise their standard of living. They should therefore be implemented best practices of Good Corporate Governance, in seeking factual results will be positive and will contribute to make the company more competitive in the financial market.

This research covers the obligations, commitments and ethical behavior that go hand by hand with the Corporate Social Responsibility and Good Corporate Governance forward by “Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda “. Remember that the environment and Corporate Social Responsibility (CSR) and Good Corporate

Governance it has become corporate culture that is doing things correctly, respecting the values of the institution and objective communication.

This research covers in one way the theoretical foundations of Good Corporate Governance and Corporate Social Responsibility, talking about the global crisis and financial scandals such as Eron, Andersen and WorldCom in the United States.

To clearly establish the current status of Cooprogreso against Social Responsibility and Corporate Governance, we made a diagnosis, based on management structure, which became evident that some of its areas managed this ethical and moral issue was made. Research techniques used were: the interview and survey; finally allowed to propose a management model oriented commitments and obligations to be assumed Cooprogreso.

Among the most important findings of the investigation, it is established that the Cooperative Savings and Credit Cooprogreso Ltda some extent has defined what the Social Responsibility and implemented in the following key areas: Education, Health, Environment and Community should be strengthened at all times.

We consider Cooprogreso must assume their commitments in this regard and sensitize stakeholders of the importance and scope of the Social Responsibility and Corporate Governance, both workers, managers and associates remembering that the model of long-term management bring great benefits .

**Key words:** social responsibility, corporate governance.

## **CAPITULO 1.**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1.1 El Problema de investigación**

Cooprogreso cuenta con más de 40 años de presencia en el mercado Ecuatoriano, razón por la que la empresa ha ido creciendo de forma paulatina y hasta podría decirse adecuada; sin embargo, se considera que se ha descuidado un tema ético de responsabilidad que se refiere a la gestión orientado al Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social.

Actualmente Cooprogreso si cuenta con un proceso de Responsabilidad Social que va de la mano de buenas prácticas de gobierno corporativo, un código de ética, un instructivo para sesiones del Consejo de Administración, adicionalmente, ha elaborado el código de buen gobierno, el mismo que se encuentra para aprobación por parte de la Asamblea General, luego de lo cual se emitirá el documento final; sin embargo la cooperativa ha adoptado las siguientes buenas prácticas:

1. Transparencia de información: se publica información a través de la página Web, a la que tiene acceso el público en general, además, circuló el primer número del periódico institucional en el que se informa las principales actividades, logros obtenidos y campañas desarrolladas por Cooprogreso. Se ha desarrollado una aplicación informática a la que pueden acceder en cualquier momento los miembros de los Consejo de Administración y Vigilancia a las convocatorias, actas e información relevante para el ejercicio de sus funciones.
  
2. Anualmente se aprueban los planes estratégicos y operativos y se evalúan trimestralmente su cumplimiento, y en caso de encontrarse desfases toman los correctivos del caso. Dentro de este escenario se ubica la responsabilidad social y el gobierno corporativo.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

3. El Consejo de Administración cuenta con un código de ética en el que se regulan expresamente los conflictos de interés y se determinan conductas inapropiadas que los consejeros, funcionarios y empleados deben evitar, este es de conocimiento público.
4. El Consejo de Administración ha definido a través del Estatuto y reglamentos internos con claridad sus propias potestades y responsabilidades clave, así como las de la alta dirección, existiendo clara determinación de líneas de responsabilidad.

Una vez que el código de buen gobierno corporativo se apruebe, la institución determinará que prácticas serán adoptadas, esto contribuirá a construir la sostenibilidad de la institución en el tiempo, así como a generar relaciones equitativas y justas a través de la adopción de prácticas de transparencia, cumplimiento y ética.

La responsabilidad social sigue siendo un compromiso que Cooprogreso ha asumido para contribuir al desarrollo económico sostenible, a través del apoyo a los socios, colaboradores, sus familias y la comunidad, con el objetivo de mejorar su calidad de vida.

Par alcanzar las metas propuestas en Responsabilidad Social la institución ha realizado entre otras las siguientes actividades:

- Reuniones con familiares de empleados en fechas especiales
- Brigadas médicas, campañas de vacunación,
- Auspicio Marathon Lucha contra el Cáncer, todo esto encaminado a ser sostenibles y sustentables en el tiempo.

### **1.1.1 Problema a investigar**

Considerando todo lo expresado, se puede apreciar que la empresa si bien es cierto ha hecho esfuerzos por cubrir este déficit, no lo ha logrado en un 100%, de ahí que se considera imperativo diseñar un modelo de gestión que le permita exitosamente contar con un proceso de buenas prácticas de gobierno corporativo, un código de ética, etc.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

### **1.1.2 Objeto de estudio teórico**

La Construcción de un Modelo de gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su responsabilidad como gobierno corporativo.

### **1.1.3 Objeto de estudio práctico**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Lta

### **1.1.4 Planteamiento del problema**

Considerando todo lo expresado, se puede apreciar que la empresa si bien es cierto ha hecho esfuerzos por cubrir este déficit, no lo ha logrado en un 100%, de ahí que se considera imperativo diseñar un modelo de gestión que le permita exitosamente contar con un proceso de buenas prácticas de gobierno corporativo, un código de ética, etc.

### **1.1.5 Formulación del problema**

Propuesta de un modelo de gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su responsabilidad como gobierno corporativo.

### **1.1.6 Sistematización del problema**

- ¿Cómo identificar el posicionamiento que la empresa tiene en lo que respecta a su Responsabilidad Social?
- ¿Qué debe hacer la empresa para determinar un modelo de gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que debe asumir frente a su responsabilidad como gobierno corporativo?
- ¿Cuáles serían los mecanismos más idóneos para que la empresa estratégicamente enfrente su Responsabilidad Social?

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

- ¿Cómo establecer el modelo propuesto?

### **1.1.7 Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cooprogreso” debe asumir frente a su responsabilidad como Gobierno Corporativo.

### **1.1.8 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de Cooprogreso para conocer cómo es su gestión en cuanto al tema de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social.
- Dar a conocer a los trabajadores de Cooprogreso los elementos que conforman el Buen Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social.
- Diseñar mecanismos para la gestión del Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social.
- Determinar una matriz de evaluación de Responsabilidad Social que Cooprogreso debe implementar.

### **1.1.9 Justificaciones**

El tema a investigar fue elegido con el objetivo de generar un mejoramiento en la gestión de Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo de Cooprogreso, y de esta manera demostrar la importancia que tiene en toda la organización.

Además, busca implementar herramientas, estrategias que ayuden a obtener mejores resultados para la Cooperativa Cooprogreso tomando en cuenta a todos los colaboradores.

Los beneficiarios directos de esta investigación son:

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

- La sociedad en general
- La empresa
- Otras empresas
- Los clientes internos y externos
- Los socios

## **1.2 Marco Referencial**

La investigación ha realizar tiene su núcleo de desarrollo en Cooprogreso, por ende hay que identificar su historia que a continuación se menciona.

### **Caracterización de la Cooperativa Cooprogreso**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso, nació en la parroquia de Atahualpa, Provincia de Pichincha en Agosto de 1.969 con 32 socios. Su afán fue el de contribuir al desarrollo económico del sector con soluciones financieras y cooperativas, las que paulatinamente se fueron difundiendo dentro de la parroquia de Pomasqui, y con ello vinieron socios interesados tanto en crédito por sus tasas bajas, como en inversiones por su rentabilidad elevada, por lo que resultó imperiosa la necesidad de abrir una oficina en Pomasqui, que en poco tiempo se convirtió en Matriz por la cantidad de socios y capitales colocados e invertidos; esto en alguna medida fue efecto del apoyo proporcionado a los transportistas y trabajadores de las minas de materiales de construcción del sector. La actividad financiera empezó a difundirse posteriormente en la parroquia de Calderón, y cada vez con mayor envergadura hasta llegar a convertirse en una necesidad imperiosa para Cooprogreso la apertura de una Sucursal en este lugar, logrando transformarse en realidad en 1.989, fecha desde la cual prestan sus servicios a los sectores Calderón, Carapungo y Guayllabamba. En diciembre de 1994 un nuevo proyecto empezó a tomar vida, y debido a la necesidad de servir a más socios, se impulsó la apertura de la sucursal “Villaflora” en el sur del Ciudad de Quito.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

El crecimiento de Cooprogreso fue efecto y reflejo de la confianza de los socios, llevada de la mano de la eficiencia administrativa, logrando un incremento firme, real y sostenido con el aumento de más Agencias en distintas zonas del país, es así, que en estos momentos cuentan con 18 Agencias y 5 ventanillas operativas, actualmente Cooprogreso se encuentra en búsqueda de nuevos mercados que permitan brindar soluciones financieras para hacer la vida más fácil de los socios y la comunidad.

## MISIÓN

Servir y satisfacer a los socios y clientes con productos y servicios financieros de calidad, cumpliendo los principios cooperativos y de responsabilidad social.

## VISIÓN

Ser sustentables en el sistema financiero popular y solidario con generación de valor social, ambiental y económico de sus asociados y de la comunidad a través de productos y servicios innovadores.

## VALORES

1. Trabajo en equipo.- Contribuir con solidaridad y respeto al logro de los objetivos.
2. Fidelidad.- Trabajar con autenticidad y transparencia.
3. Servicio.- Brindar atención con calidad.
4. Compromiso.- Identificarnos con la institución con ética.
5. Comunicación.- Compartimos información e ideas con responsabilidad.

A continuación se presenta el listado de Agencias y ATM's que dispone la institución:

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

**Cuadro N° 1**

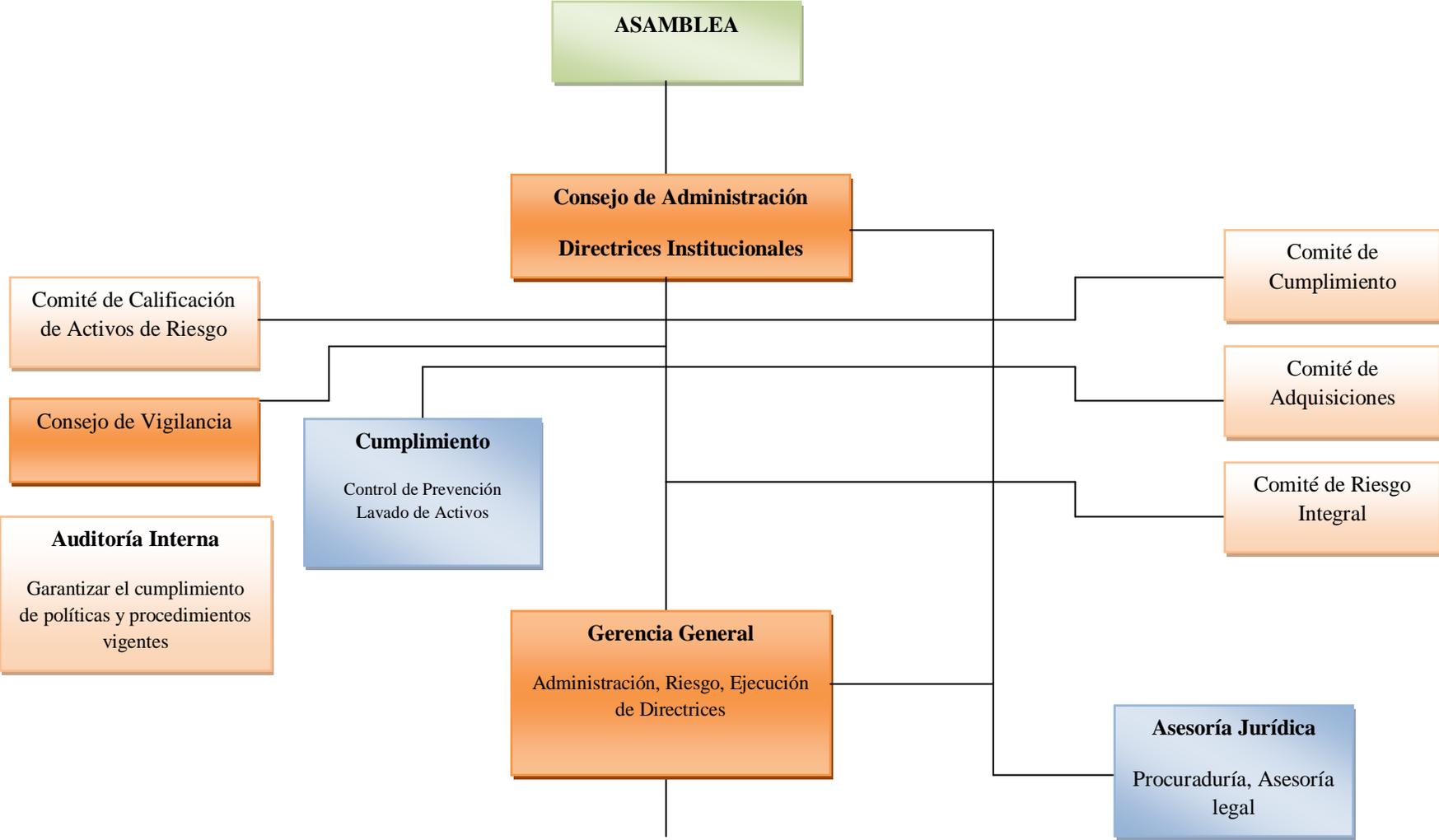
Agencias y ATM's	
Matriz	Ventanilla de extensión
Pomasqui	Nanegalito
AGENCIAS	Pacto
Atahualpa	San José de Minas
Calderón	Puellaro
Villa flora	Perucho
San Miguel de los Bancos	CAJEROS
Carapungo	Pomasqui
Guayllabamba	La Y
La Y	Villa flora
Centro Histórico	Calderón
Mariscal Sucre	Minas
Tumbaco	Quicentro sur
Sangolqui	Puellaro
Cayambe	Portoviejo
Prensa	Santo Domingo
Santo Domingo	
Quicentro Sur	
Guayaquil	
Portoviejo	

Elaborado por: Jimena Lema

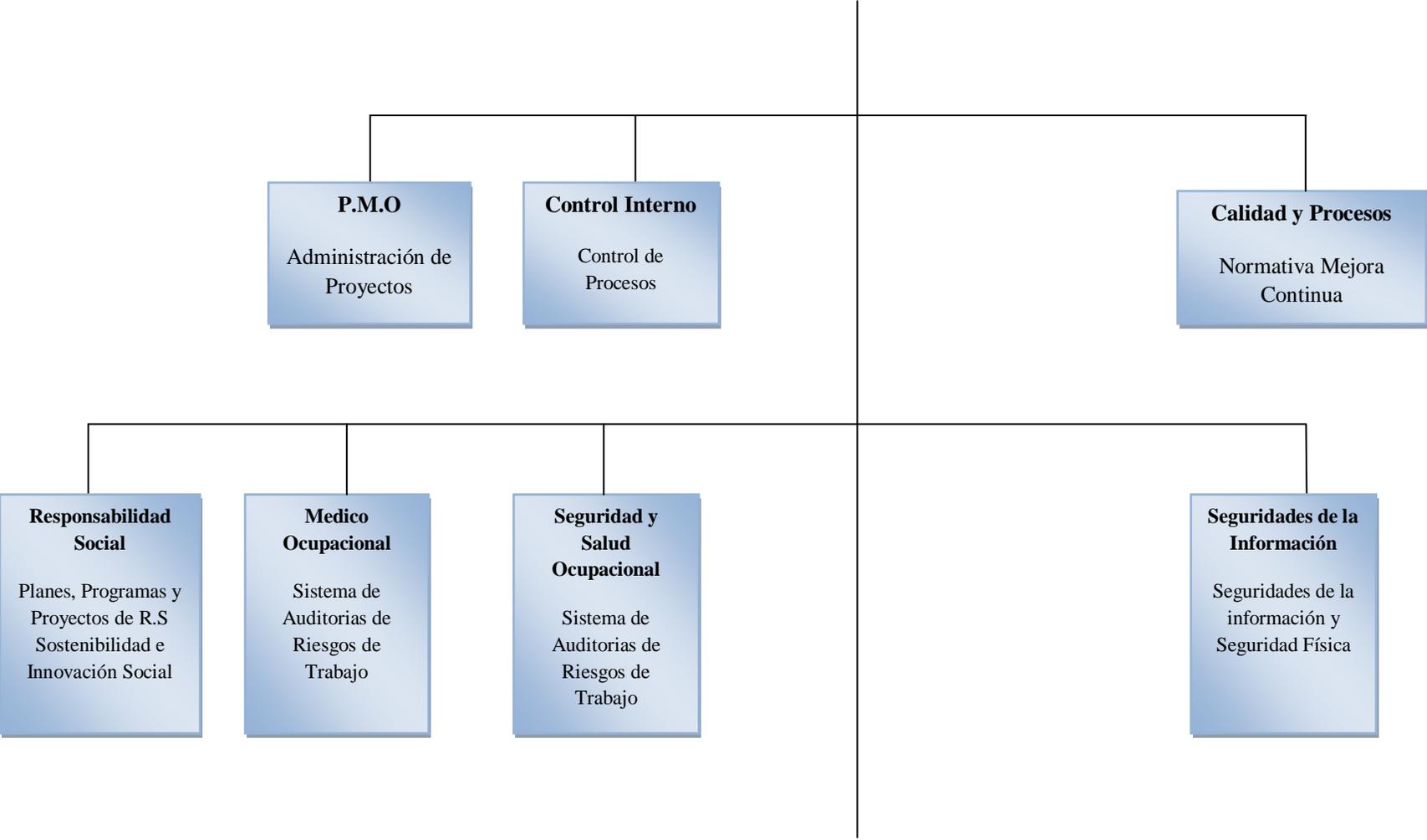
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

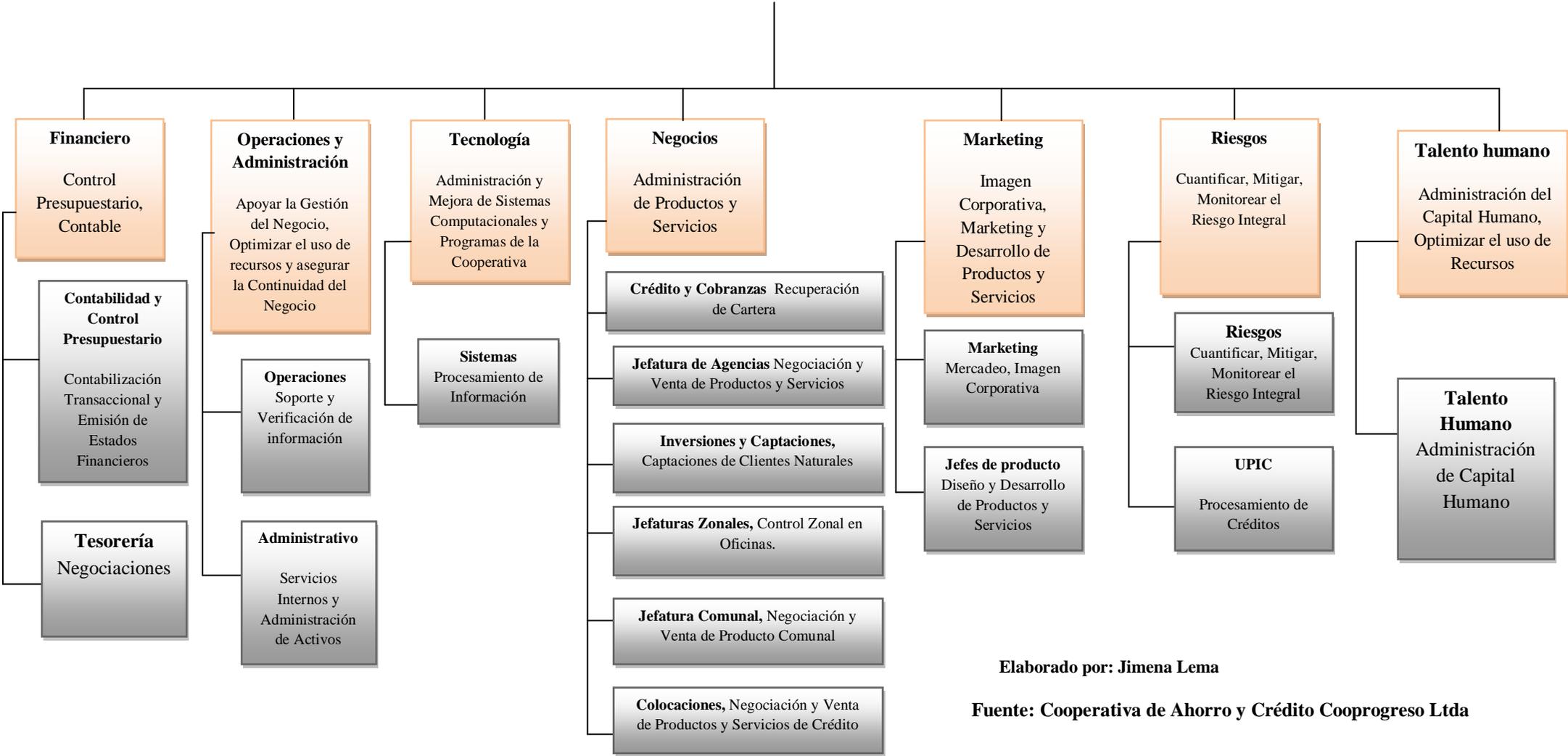
### ORGANIGRAMA FUNCIONAL: COOPROGRESO



Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.



Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.



Elaborado por: Jimena Lema

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

### **1.2.1 Marco Teórico**

Para fundamentar el marco teórico, es necesario analizar y, en lo posible, clarificar; los fundamentos teóricos del Buen Gobierno y de la Responsabilidad Social Corporativa

(RSC) de las empresas; la búsqueda del fundamento teórico de la RSC se ha realizado mediante la revisión de la literatura sobre la materia. Así mismo se han analizado los diversos conceptos que se manejan en la actualidad por los agentes interesados.

Se comienza con un recorrido histórico de la evolución de la Responsabilidad Social, que será reflejado a continuación.

#### **Evolución Histórica de la Responsabilidad Social.**

Los conceptos de Responsabilidad Social y Ética van estrechamente ligados entre sí, ya que la ética es el saber que nos orienta la conducta reflexivamente y cuyo fin es la toma de decisiones prudentes y justas y, la responsabilidad social es una forma de gestión que tiene y debe guiarse por la toma de decisiones prudentes y justas.

Según Antonio Vives y Estrella Peinado–Vara(2011) en su libro “La Responsabilidad Social de la Empresa en América latina” el tema de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) ha tenido un acelerado desarrollo en las últimas décadas, como consecuencia de la intensificación de la globalización, la explosión de los medios informativos y las redes sociales y el surgimiento de las grandes economías emergentes, donde ha crecido significativamente la producción de bienes y servicios, que en ocasiones son producidos en condiciones de desatención a los derechos laborales y al medio ambiente, que luego se consumen en países desarrollados. También ha influido la percepción de que los recursos naturales son limitados y que no se pueden seguir consumiendo al ritmo actual, mucho menos considerando los niveles de pobreza que prevalecen en muchos países en desarrollo. Adicionalmente, la crisis financiera de 2007-2010, atribuida a irresponsabilidades empresariales, codicias individuales y negligencia de los reguladores y que afectó a gran parte de la población, agudizó la sensibilidad general hacia el tema de la responsabilidad empresarial con la sociedad.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

La comunicación e interdependencia entre países e incluso entre continentes, han dado origen a la unificación de mercados, sociedades y culturas, aparece un mundo globalizado en el cual las corporaciones que sobreviven y avanzan involucran (Carapaica Gil L,2012) y beneficiar a todos sus interesados quienes participan de acuerdo con sus responsabilidades y límites propios o compartidos, aportando al proceso productivo integral (la sociedad, el gobierno , los trabajadores, los empresarios, los consumidores) y al progreso de la comunidad en la que se desarrolla buscando crear riqueza de forma sostenible e implantar programas de mejoramiento económico, laboral, social y ambiental, en concordancia con la ética y legislación vigentes los cuales se ven influenciados por el grado de concentración de las riquezas, el desarrollo sociocultural y las políticas nacionales y mundiales (Fernández Gago R, 2011).

La nueva directriz de la RSC, nació en la cumbre de Lisboa (marzo 2010), donde se estableció que la Unión Europea, hasta el año 2010, se convertiría en una economía más competitiva y dinámica, con capacidad de crecer de manera sostenible y con cohesión social. Fruto de esta cumbre se publicó el Libro Verde titulado “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” (EUR – Lex, 2010), en el cual se define la RSC como: “la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales de las organizaciones en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores” (EUR – Lex, 2010), lo cual determina:

- El mejoramiento competitivo e imagen pública
- El cumplimiento legal
- Las condiciones
- Y la calidad de sus procesos productivos

En Latinoamérica, la Responsabilidad Social Corporativa está relacionada a movimientos filantrópicos, asistenciales, solidarios, vinculados a estrategias organizacionales de cumplimiento legal y resultados financieros de preservación socio-ambiental y sostenibilidad (Tamayo Torres I, 2011) (Bandeira, 2010).

La RSC está basada en antecedentes como: la declaración universal de los derechos humanos (Naciones Unidas, 1948); los objetivos del milenio (Naciones Unidas, 2000); el conocimiento y cumplimiento de la legislación internacional y nacional vigentes (Dercho Ecuador, 2014), entre otros.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

Ubica a las personas como elemento primordial de: acciones, prácticas y supervisión socio laboral; gestión del conocimiento; desarrollo del capital humano; gestión de sostenibilidad; producción con criterios de inclusión social; protección de grupos vulnerables; desarrollo del empleo local y el marketing social, en miras de una sociedad más equitativa, equilibrada y sin discriminación (Marín & Ruiz, 2008) (Buil, Martínez, & Montaner, 2012) (Lostao & Regidor, 2007).

### **Modelos para la gestión de la responsabilidad social empresarial- RSE**

Una de las prioridades en el mundo empresarial moderno es el alineamiento entre la gestión y los valores de la organización, ésta busca incluir a la responsabilidad social en sus estrategias integrales y que sea parte de la cultura empresarial. Varias instituciones, han buscado desarrollar instrumentos de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar en términos cuantitativos y cualitativos la RSE, así encontramos las siguientes normas: ISO 26000, Libro Verde de la Comisión Europea, AA1000.

- En la norma internacional ISO 26000 (2010), “Guía sobre responsabilidad social” encontramos la siguiente definición: “Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que, contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad que, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas que, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y, esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

Según el Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común determinada que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una estrategia efectiva para lograr el desarrollo sostenible de las organizaciones. Para alcanzar este fin, existen indicadores que permiten evaluar y reportar los resultados de la gestión en cada uno de los campos, social, ambiental y económico entre los que podemos citar:

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

a) **Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial (2008)**, desarrollados por el Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, en Brasil, es una asociación de compañías de cualquier tamaño/sector que se interesa en el desarrollo de sus actividades de una manera socialmente responsable, en un proceso permanente de evaluación y superación. Estos indicadores son una herramienta para facilitar los procesos de gestión de RSE, que permite definir prioridades, establecer metas e iniciativas conjuntas, evaluar las acciones emprendidas, con el fin de posibilitar el desarrollo sustentable de la compañía y su cadena de valor (Ethos, 2007).

Según Avolio (1997) el concepto de Responsabilidad Social surge como “la capacidad de compromiso que toda Organización asume para responder ante la sociedad o comunidad de las organizaciones de sus actos”. Por un lado, el término Responsabilidad hace referencia a la capacidad para responder a algo o ante algo, esté o no presente el hecho en cuestión. Es un componente básicamente moral y jurídico, que determina la capacidad de la organización para conocer y aceptar las consecuencias derivadas de sus actos públicos y lleva implícito un componente de obligación y continuidad, en la medida y grado en que fue asumido desde la libertad.

El componente Social que acompaña al de Responsabilidad, está ligado con los usos, costumbres y expectativas de la sociedad en la cual la organización se halla inmersa.

La primera base de la Responsabilidad Social es su vinculación con el modelo de desarrollo sostenible. El desequilibrio que existe actualmente entre recursos, producción y consumo, aconseja el cambio a un nuevo modelo de desarrollo.

### **El desarrollo sostenible**

Referente al desarrollo sostenible Martínez Herrera (2011) determina que las empresas muestran responsabilidad social según su compromiso con la sostenibilidad del desarrollo. Las empresas son el gran motor del desarrollo económico, pero hay que ver si presentan estándares de calidad para satisfacer las necesidades humanas y si en el uso de la tecnología no están acabando con los recuerdos del medio ambiente.

La responsabilidad social empresarial es un llamado a sentirnos parte de la comunidad viviente que existe sobre el planeta tierra.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

El hombre debe velar para que el desarrollo humano no atropelle al medio ambiente. La ética no solo debe tomar en serio al hombre en su dimensión biológica y sociocultural. Además debe profundizar en las obligaciones del hombre con todo ser viviente.

### **Evolución Teórica en el Marco Social**

Debido a las relaciones de las empresas con los distintos grupos y las repercusiones que sus decisiones y acciones tienen sobre ellos, surge a final de la década de los años sesenta el balance social, basándose en que la empresa debe asumir como propias determinadas exigencias sociales y hacerlas compatibles con los objetivos estrictamente empresariales.

Posteriormente se evoluciona y pone énfasis en la responsabilidad social de las empresas, entendiéndose por ello las obligaciones que de manera voluntaria se imponen a las empresas en sus relaciones con los distintos agentes con los que en su devenir diario interactúa.

Pasamos de algo que es obligatorio para determinadas empresas (balance social) en función principalmente del número de trabajadores, a algo voluntario (responsabilidad social). Es en la década de los años noventa cuando se comienza a difundir y hacer investigaciones sobre la necesidad y conveniencia para la misma empresa de adoptar comportamientos éticos; es decir, que sea la ética la que oriente, que sean los criterios éticos los que guíen a las personas en sus actuaciones y dilemas en la empresa. Surge de esta manera en el ámbito empresarial, la ética (Martínez Herrera, 2011)

### **El Balance Social**

Según la autora Avolio (1997) el balance social se define como el instrumento de medida de los resultados sociales, favorables o desfavorables, obtenidos por la empresa en su determinado periodo.

Sabemos que la empresa es un sistema, y como tal, interactúa con su entorno; por tanto, el balance social asume como propias determinadas exigencias sociales e intenta hacerlas compatibles con los objetivos estrictamente empresariales.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

Ahora bien, el impacto social que provoca la actividad económica de la empresa puede pasar a valorarse identificando los costes sociales en que se incurre y los beneficios sociales que se obtienen.

Se entiende por beneficios sociales los recursos sociales o económicos añadidos por la empresa a la sociedad y que ésta considera positivos. Por su parte, los costes sociales son los recursos sociales o económicos que la empresa consume como consecuencia de su funcionamiento. Cuando la sociedad considera que el resultado de una determinada actividad empresarial es negativo desde un punto de vista social, la empresa está incurriendo en un coste social.

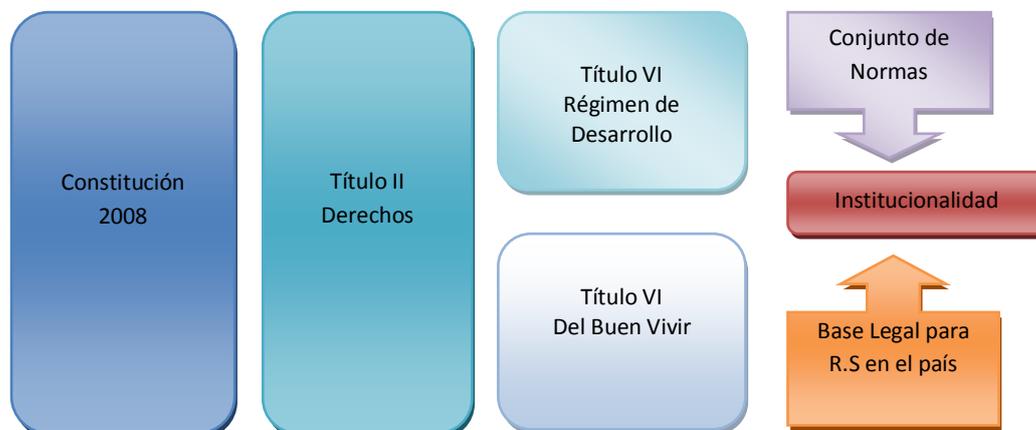
La Responsabilidad Social de las organizaciones, como acto resultante de ellas, será abordada desde la justificación que ofrece la teoría Kantiana, la cual entiende que la Responsabilidad Social debe ser enfocada como una acción realizada por la organización no por un deber puro, sino como consecuencia de un proceso racional y del entendimiento de los beneficios del cumplimiento de las obligaciones y deberes de la misma. Así, la acción tendrá un valor moral no por el resultado que pueda acarrear o el resultado buscado, sino por el hecho de haber cumplido con su deber.

El Balance Social será considerado como instrumento fundamental; una participación con los empresarios “desde dentro” en el diseño de estructuras organizacionales, sistemas de incentivos y procesos de toma de decisiones y en el mejoramiento de las relaciones con los sectores sociales internos y externos.

Según Viteri (2012) para llegar a la concepción actual de Responsabilidad Social debemos partir de la Constitución de la República del Ecuador que es un conjunto de Leyes fundamentales que fija la organización política del Estado y establece los derechos y obligaciones básicas de ciudadanos y gobernantes. En forma documental, consta de nueve títulos a su vez, conformados por capítulos y estos divididos en secciones que, finalmente, se componen de artículos. Los títulos más relevantes en relación al presente tema son los siguientes que están reflejados en el siguiente esquema:

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

### Gráfico N° 1: Esquema de la Constitución



Elaborado por: Jimena Lema

Fuente: Constitución de la República del Ecuador (2008)

Hay que tener en cuenta que en Ecuador existen varias entidades que están trabajando en RSC como es (CERES)<sup>1</sup> y (IRSE)<sup>2</sup>.

CERES impulsa y difunde las mejores prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, que son aquellas que contribuyen a la construcción de una sociedad más justa y sostenible. Es la entidad líder en gestión del conocimiento, capacitación e investigación sobre Responsabilidad Social en Ecuador y es aliado estratégico de las principales organizaciones promotoras de responsabilidad social en la región y convirtió en la plataforma que facilita el diálogo constructivo entre los diferentes sectores de la sociedad.

<sup>1</sup> Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social

<sup>2</sup> Instituto de Responsabilidad Social Ecuador

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

### **Antecedentes del Buen Gobierno Corporativo**

Por su parte Linares (2012) contempla que la crisis mundial y los grandes escándalos financieros como el de Eron, Andersen y WorldCom en Estados Unidos, Ahold y Parmalat en Europa, han hecho que el gobierno de corporativo de las empresas se convierta en uno de los temas más seriamente debatidos de nuestro tiempo.

Aspectos como la transparencia, la responsabilidad de los consejeros, el buen gobierno y las buenas prácticas se han plasmado en códigos de buen gobierno y se han potenciado que el consejo de administración asuma un papel más decisivo en el control y fijación de las estrategias de las empresas. Para evitar una posible crisis financiera es necesario que Cooprogreso tenga bien definido su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

Aunque en sus inicios la investigación sobre gobierno corporativo se centró en EE.UU, a partir de los años 90, como consecuencia de los escándalos financieros y la pérdida de credibilidad en la información divulgada, el interés se extendió a otros países. (Aguilera y Cuervo – Cazorra, 2009).

Con lo expuesto en lo anterior, se llega a la conclusión de que fue necesario que exista un mecanismo que fijase una serie de recomendaciones que ayuden a mejorar el gobierno corporativo de las empresas y traten de evitar que dicha situación volviera a repetirse. Aparecen así los códigos de buen gobierno, como herramienta idónea para tal fin.

El Informe Cadbury (1991) fue el primer código que se elaboró en Reino Unido, el cuál sirvió como guía para la elaboración del resto. El objetivo del informe presentado por el Comité era ofrecer una “visión común de las medidas que hay que tomar en el ámbito de la información financiera y la contabilidad”. Está formado por un conjunto de principios y normas que comprenden dos elementos básicos: por un lado, la estructura, que va a determinar cuál es la distribución de derechos y responsabilidades entre el cuerpo directivo, los accionistas y el consejo de administración; y, por otro los procedimientos necesarios para la toma de decisión en cuestiones estratégicas y corporativas.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

Este conjunto de estrategias y procedimientos se adoptan de acuerdo a las características propias de la empresa y al entorno legal e institucional que les rodea, para lograr el objetivo de maximizar el valor de la firma y de sus grupos de interés, siendo el accionista el más relevante.

Diversas teorías han contribuido a la evolución del concepto de gobierno corporativo, por un lado, teorías clásicas, como la teoría de la agencia y la teoría institucional principalmente, dieron lugar a los primeros estudios sobre gobierno corporativo. Posteriormente surgieron otras teorías como la de los stakeholders.

### **Teoría Institucional**

Para hablar de la teoría institucional Sened (2000) resalta el papel que juegan las instituciones en el desarrollo social y económico, destacando la función tan importante que tienen las mismas en la elaboración del marco regulador en el que actúan los agentes económicos y refiriéndose fundamentalmente al impacto que tienen las instituciones políticas sobre los resultados económicos. La teoría institucional hace referencia a los mecanismos presentes en la sociedad que van guiando las relaciones existentes.

Hay que mencionar el importante papel que han desempeñado las instituciones en relación al gobierno corporativo. Han fomentado la creación de mecanismos de gobierno que permiten obtener mayores niveles de desempeño. Fundamentalmente han contribuido a la creación de consejos de administración como órgano principal del sistema de control interno de las empresas.

### **Teoría de los Stakeholders**

La teoría de los Stakeholders para Preston, (1995) supone una visión integral de las empresas, surge como rechazo a la idea de que las empresas debían maximizar los beneficios de un único stakeholder, los accionistas. En este sentido, los directivos de una empresa deberían tener en cuenta, en el momento de la toma de decisiones, los intereses de todos los individuos que forman parte de la empresa, en la medida en que cada uno de ellos resulta indispensable para la buena marcha de la misma.

Cabe destacar la distinción realizada por Donaldson y Preston, según los cuales la teoría de los stakeholders puede emplearse desde tres enfoques: Descriptivo, instrumental y normativo.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

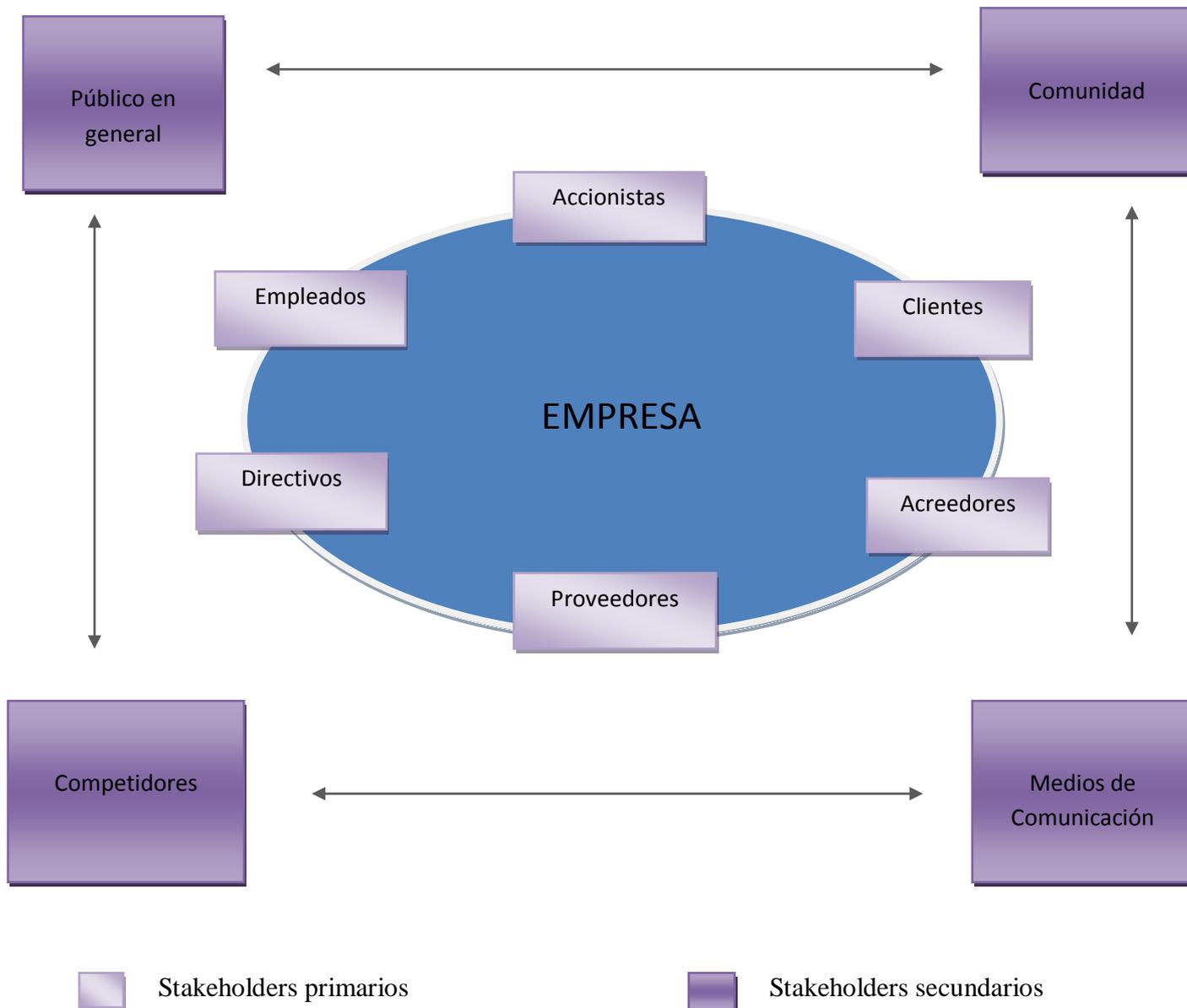
El primero analiza el comportamiento de una empresa para deducir si ésta tiene en cuenta o no en su actuación los intereses de sus stakeholders, refleja y explica el pasado, presente y futuro del estado de los asuntos de la compañía y de sus stakeholders.

El segundo de ellos, el enfoque instrumental, trata de identificar las conexiones o falta de ella entre la gestión de los stakeholders y el logro de los objetivos empresariales, estudiando en qué medida éstos contribuyen a la supervivencia de la empresa; es decir, trata de analizar en qué medida los grupos de interés contribuyen a alcanzar los objetivos propios de la organización, fundamentalmente a través de los efectos de la gestión de los stakeholders sobre el rendimiento.

Finalmente, presentan un enfoque normativo que se basa en dos proposiciones: la primera de ella, que los stakeholders se identifican por sus intereses en los asuntos de la empresa; y la segunda que los intereses de cada stakeholder tienen un valor intrínseco que es independiente de su contribución a los objetivos propios de la organización o a los objetivos de otros stakeholders.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

**Gráfico N° 2: Clasificación de los stakeholders**



Elaborado por: Jimena Lema

Fuente: Basado en Freeman, (1994) y Mitchell et al. (1997)

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

El Gobierno Corporativo para Gaitán (2006) puede ser definido como un sistema interno dentro de una empresa mediante el cual se establecen las directrices que deben regir su ejercicio, buscando, entre otros, transparencia, objetividad y equidad en el trato a los socios y accionistas de una entidad, como también identificando la gestión de su junta directiva o consejo de administración y la responsabilidad social de sus organismos de control internos y externos, frente a los grupos de interés como: clientes, proveedores, competidores, empleados, terceros colocadores de recursos y hacia la comunidad en general.

El Gobierno Corporativo va enfocado hacia el control operativo, legal, financiero, logístico, y de medio ambiente independiente de la parte de la Junta Directiva o Consejo de Administración, desligándolos de esos mismos controles administrativos y contables utilizados dentro de la organización a nivel interno.

El Gobierno Corporativo es una herramienta que promueve una gestión empresarial en un esquema de anticipación y manejo de riesgos, en un ambiente de claridad y confianza para todos los interesados en el desarrollo de una empresa – proveedores, clientes, bancos, etc.-. Por esta razón, los reguladores alrededor del mundo buscan con mayor frecuencia, que las empresas gestionen su operación dentro de un adecuado marco de Gobierno Corporativo que promueva la identificación y comunicación de eventos de alto impacto para la empresa, y así tomar acciones que promuevan la reducción de impactos negativos y aprovechar oportunidades de negocio (Internal Audit, Risk & Compliance Services).

### **¿Qué es el Gobierno Corporativo?**

El Gobierno Corporativo (GC) es más que un tema de cumplimiento regulatorio: abarca una serie de elementos estratégicos, de operación y de la gestión de la organización, a través de integrar y armonizar el funcionamiento de los diferentes actores de una organización, tales como: Consejo de Administración, Comités y grupo directivo, además de su relación con los distintos interesados (*stakeholders*), como pueden ser accionistas, proveedores, clientes, empleados, reguladores, organizaciones no gubernamentales, siempre con la intención de ser un generador de valor sostenible en el mediano y largo plazo (Internal Audit, Risk & Compliance Services).

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

### **Beneficios del Gobierno Corporativo:**

- ❖ Contar con reglas claras sobre la toma de decisiones, gestión y administración del negocio que eviten conflictos entre los accionistas. Las mismas pueden ser en temas de decisión estratégica como a nivel operación-administración.
- ❖ Formalizar procesos mínimos sobre temas trascendentes de la empresa, que todos conozcan y acepten.
- ❖ Otorgar un trato equitativo y justo a los accionistas, tanto en sus derechos como en sus obligaciones.
- ❖ Generar un marco de permanencia del negocio, a través de la generación de valor.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), uno de los pocos organismos reconocidos internacionalmente que ha emitido lineamientos sobre el tema, una plataforma sólida de GC se basa en 4 principios fundamentales:

- Equidad: tratamiento igual para todos los Grupos de Interés o stakeholders
- Transparencia: acceso claro o igual al material existente
- Rendición de cuentas: existencia de sistemas legítimos de control
- Responsabilidad: adherencia a leyes y reglamentos en el ambiente en que la organización opera

### **El Buen Gobierno Corporativo en el Ecuador**

En Ecuador esta tendencia de Gobierno Corporativo es respectivamente nueva y se empieza a ejecutar gracias a las practicas iniciadas en países tales como: España, Canadá y EE.UU y de manera novedosa se está presentando en América Latina como un concepto nuevo. Esta tendencia incluye a Colombia, Brasil y Perú, esto se ha dado por beneficio que se ven en la aplicación de Gobierno Corporativo, por la transparencia con la que se manejan los negocios y la toma de decisiones más razonada.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

El ejecutivo Andrés Langebaek en (2012), vicepresidente de Estrategia de Desarrollo de la Corporación Andina de Fomento, se refirió a Gobierno Corporativo como prácticas de Buen Gobierno Corporativo como herramientas que permiten la transparencia del movimiento financiero interno, facilitando la forma de medir los objetivos, retos y oportunidades para que de manera continua se encuentren la dirección y el balance.

En este sentido, la sociedad podrá tener en cuenta a la hora de llevar a cabo sus negocios y actividades empresariales, consideraciones éticas que sean razonables consideradas apropiadas para una gestión empresarial responsable y deberá por lo tanto y en la medida de sus posibilidades, destinar una cuantía de sus recursos, a fines de interés público, colectivos etc. Hay que tener en cuenta que Ecuador ya sufrió una crisis financiera que se generalizó en 1999 conllevando a diferentes Bancos a la quiebra, sin olvidar que los más perjudicados fueron los ciudadanos.

En el ámbito financiero existen unas muy contadas disposiciones que se refieren de manera explícita al buen gobierno corporativo y otras que pretenden la aplicación de algunos de los principios que lo promueven. Los llamados “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo” de la Corporación Andina de Fomento, forman ya parte de la regulación nacional sobre el tema que podrían muy bien ser incorporados como Código de Ética en cualquier empresa nacional bastando simplemente para ello su sanción por parte del órgano social.

En octubre de 2012, entro a funcionar la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, organismo que tomo la responsabilidad de supervisar también a las cooperativas de ahorro y crédito, para lo cual fue necesario inscribirse en la nueva superintendencia, trámite que Cooprogreso lo desarrollo. El nuevo marco legal, establece una segmentación de cooperativas de manera que las exigencias se fijan en función de su tamaño y hace hincapié en fomentar el espíritu solidario. El reporte total y único a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se lo realizo a partir del 2 de enero de 2013. Cooprogreso efectuó la adecuación de estatutos y reglamentos internos, de acuerdo al nuevo marco regulatorio y en los plazos establecidos por el Ente de control.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

*Ley Orgánica De La Economía Popular y Solidaria y Del Sector Financiero Popular Y Solidario:*

“Art. 1.- Definición.- Para efecto 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 sociedad, 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 aprobación, el lucro y la acumulación de capital.”

“Art. 283.- de la Constitución de la República del Ecuador.- El sistema económico es social y solidario, reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objeto garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la Ley e incluirá a los sectores cooperativos, asociativos y comunitarios.

### **Capacidad Estratégica y Ejecutiva del Directorio**

Cooprogreso en lo general quiere alcanzar sus objetivos a largo plazo sin descuidar sus valores éticos, responsabilidad social y buen gobierno corporativo por lo es necesario que se centre en los tres parámetros que determinan la calidad de la organización.

- Eficacia
- Atractividad
- Unidad

Las decisiones que toma un directorio tienen consecuencias normalmente en estos tres planos de la organización.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

La calidad directiva viene medida por la capacidad del directivo de hacer avanzar su organización.

Las Capacidades vienen definidas por Ariño (2005).

- Capacidad Estratégica: es la capacidad de un directivo para hacer que su organización sea eficaz siguiendo sus objetivos.
- Capacidad Ejecutiva: es la capacidad de un directivo para hacer que su organización sea atractiva, es decir, que la gente que trabaje en ella esté a gusto allí no por lo que cobra, ni por otros resultados extrínsecos que se puedan obtener sino por las posibilidades de aprender que la organización ofrece.
- Capacidad de liderazgo: es la capacidad de un directivo para facilitar la unidad en su organización, es decir, de facilitar que la gente se identifique con los objetivos de la empresa por motivación trascendente.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

### **Cuadro N° 2**

<b>Directorio de Cooprogreso</b>	
<b>Consejo de Administración</b>	
Oswaldo Herrera Herrera	Presidente
Gualcob de la Torre	Vicepresidente
Carlos Alfredo Obando López	Secretario
Germánico González	Vocal principal
Marcelo Minango Ponce	Vocal principal

**Elaborado por: Jimena Lema**

**Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.**

Para la aplicación de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social, no basta con un código de Ética y principios, además de ello deben de existir reglas claras en el cual se tome las medidas necesarias para evitar concentración de poder.

Cooprogreso como es una entidad financiera en cada momento debe competir con las demás Cooperarivas, para ello, debe fortalecer su administración y el control de sus operaciones a través de la estructura de un Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social dinámico y eficiente.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

### **1.2.2 Marco conceptual**

#### **Buenas Prácticas Ambientales**

Medidas de tipo organizativo para el control del impacto ambiental que en muchos casos son válidos en cualquier tipo de actividad o sector (Xunta de Galicia, 2010).

#### **Buen Gobierno corporativo:**

Para Salvochea (2001) el buen gobierno corporativo es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, Directorio y Alta Administración.

#### **Cliente Interno**

Según Domínguez (2006) define el cliente interno es el personal que trabaja para la empresa, brinda soporte y le ayuda a incrementar las utilidades y a posicionar el negocio y sus productos en el mercado.

#### **Cliente Externo**

El Cliente externo son aquellos que no pertenecen a la empresa los cuales son: comunidad en general, medios de comunicación, inversionistas, proveedores, entre otros (Domínguez, 2006).

#### **Código de Ética**

Nuevas Empresas y Nuevos Trabajadores para Nuevos Tiempos (2012) código en el que se establece cuál es el comportamiento y los valores y pautas que han de respetar las personas que forman parte de una organización.

#### **Directorio:**

Dependiendo del ámbito en el cual se la emplee, la palabra directorio ostenta varias acepciones. Es la junta directiva de ciertas asociaciones, partidos o cualquier otra institución.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

### **Eficacia:**

Para el autor Ariño (2005) eficiencia es la capacidad de una organización de conseguir resultados extrínsecos, es decir, la capacidad de conseguir los objetivos que se propone, de resolver los problemas que aborda.

### **Gobernabilidad Corporativa:**

Sistema por el cual las empresas son dirigidas y manejadas. Determina cómo los objetivos de la empresa se logran, cómo se monitorea y evalúa el riesgo, y cómo se optimiza el desempeño. En este ámbito resultan altamente sensibles los siguientes temas: transparencia, equidad corporativa, cumplimiento de responsabilidades y prevención de conflictos de interés, es acerca de cómo proteger los intereses de las partes interesadas en la organización.

### **Grupos de Interés o Stakeholders:**

Está conformado por personas, instituciones o entornos físicos que pueden impactar o ser impactadas por las actividades de la empresa. Son distintos públicos que tienen distintos juicios sobre la reputación de la empresa. Las empresas suelen tener varios tipos de stakeholders, cada cual con diferente: nivel de compromiso, intereses, tensiones, lógica operativa, percepciones, expectativas.

Los grupos de interés externos incluyen grupos como: sindicatos, proveedores, competidores, consumidores, grupos de interés especial y oficinas de gobierno. Los grupos de interés internos incluyen a empleados, accionistas y el consejo de directores (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

### **Responsabilidad Social Empresarial:**

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2013) la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la forma de actuar de las empresas, se caracteriza por tener en cuenta los impactos que genera sus actividades con; clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

**Socio:**

Es un dueño de la Cooperativa y tiene derecho a un voto en la Asamblea General, a pesar de la cantidad de dinero que tenga depositado con la institución.

**Unidad:**

Es el grado de identificación de los miembros de una organización con los objetivos de la misma por motivación trascendente, cuando los objetivos de la organización son satisfacer una necesidad real de alguien. Lo que genera la identificación no es lo que se recibe de la organización, ni las posibilidades de aprendizaje que ofrece la misma, sino los resultados trascendentes, es decir, las posibilidades de resolver problemas de alguien a través de la organización. La unidad de una organización es consecuencia de su capacidad de generar aprendizaje estructural. (Ariño M. A., 2005).

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

## **CAPITULO 2.**

### **MÉTODOS**

#### **2.1 Metodología general**

Este Trabajo de titulación se sustenta en una investigación descriptiva, en la cual se detallan paulatinamente distintos aspectos relevantes de la situación de Cooprogreso, dando especial interés a su Responsabilidad Corporativa, frente a la sociedad.

Como parte fundamental se presenta una bibliografía actualizada, la cual consiste en textos científicos, páginas web, artículos de revistas especializadas en el tema y videos.

Por último, en la etapa final se realiza una investigación “testimonial” o de campo, en la que se recopilan testimonios y puntos de vista de todos los participantes involucrados en el nuevo Modelo de Gestión.

##### **2.1.1 Nivel de estudio**

La naturaleza del estudio de la investigación, reúne características orientadas a lo descriptivo, explicativo y correlacional.

##### **2.1.2 Modalidad de investigación**

La presente investigación contempla como unidad de análisis: Cooprogreso, sector privado, y stakeholders, que se encuentra en la ciudad de Quito (Pomasqui).

A partir de las diferentes maneras de abordar el objeto de estudio es preciso se utilice métodos y técnicas de investigación, a través de los cuales se ayude a conseguir una investigación más profunda; por consiguiente tomando en cuenta la necesidad de conocer que métodos y técnicas son aplicables en esta investigación se hace hincapié a una descripción de los mismos.

De acuerdo con el tipo de estudio que se va a realizar, será de tipo exploratorio, debido a que se recopilara la información necesaria y suficiente directamente del campo en el que se desarrolla Cooprogreso. Descriptivo, ya que se analizara los grupos de interés de Cooprogreso, y predictivo para así proponer un modelo que sea consecuente con los objetivos de la empresa sin dejar de lado las necesidades de los grupos de interés.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

### **2.1.3 Método**

Para la realización del respectivo estudio, se utilizara los siguientes métodos de investigación:

#### **➤ Método Analítico- Sintético**

Este método estudia hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).

Este tipo de estudio permitirá determinar las causas de situaciones actuales que requieren mejora, nos permitirá conocer opiniones, inquietudes, preferencias que van a ayudar a la elaboración y una mejor aplicación de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social en Cooprogreso.

#### **➤ Método Histórico- Comparativo**

Es un procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de dichos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, de su origen común.

Este método de investigación se empleara porque es la que permite analizar desde el pasado al futuro cómo se ha venido manejando el tema sobre Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social, esto conllevara a una mejor dirección en sus futuras actividades.

#### **➤ Método Estadístico**

Se recopilara, elaborara e interpretara datos numéricos o estadísticos, que respalden la veracidad de los datos manejados en el estudio, y poder establecer conclusiones y recomendaciones acorde a los resultados.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

#### **2.1.4 Población y muestra**

En estadística y en investigación se denomina población o universo a todo grupo de personas u objetos que poseen alguna característica común. Igual denominación se da al conjunto de datos que se han obtenido en una investigación.

La población serán los stakeholders de la matriz de Cooprogreso; es decir, directivos de la empresa. Esto es: cuarenta y ocho.

#### **Muestra:**

El muestreo es un método o procedimiento auxiliar de los métodos particulares estudiados, especialmente del método descriptivo. Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Consiste en una serie de operaciones destinadas a tomar una parte del universo o población que va a ser estudiado, a fin de facilitar la investigación, puesto que es obvio que en muchos casos es imposible estudiar la totalidad de elementos de ese universo o población. Se fundamenta en el principio básico de que las partes representan al todo; por lo tanto, una muestra puede ser tomada para realizar la investigación y los resultados se aplican luego al todo.

#### **Tamaño de la muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra, es decir, el número de encuestas que se va a realizar, se toma en cuenta la siguiente información:

- Mercado objetivo. El cual está conformado por una población de 95 personas que trabajan en Cooprogreso.
- Grupos de Interés o Stakeholders, las encuestas se van a realizar a nivel de departamentos (nivel directivo), pero también sin dejar de lado a los asociados de la cooperativa y miembros de la comunidad sobre los cuales tiene incidencia Cooprogreso en Pomasqui.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

- Aplicando la fórmula de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{3,84 \cdot 23,75}{94 \cdot (0,01) + 3,84 \cdot 0,25}$$

$$n = \frac{91,2}{1,9} = 48$$

Para estimar las características del fenómeno investigado, es necesario considerar la probabilidad de que ocurra el evento (p) y la de que no se realice (q); siempre tomando en consideración que la suma de ambos valores p + q será invariablemente siempre igual a 1, cuando no contemos con suficiente información, le asignaremos p = 0.50 q = 0.50

Valores a estimar

n = ?

e = 10% = 0.1

Z = 1.96 (tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad y 10% error)

N = 95 (universo)

p = 0.50

q = 0.50

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

### **Propósito de la Encuesta:**

La presente encuesta tiene como propósito:

- Establecer si los trabajadores a (nivel directivo) de Cooprogreso conocen la importancia de gestionar un modelo de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial.

### **Recopilación o recolección de datos**

Para la respectiva recopilación de datos que ayudará para la encuesta, es necesario saber el número de personas que trabajan en Cooprogreso (95), de las cuales van a ser encuestadas pero a nivel de departamentos (nivel directivo) con el objetivo de conocer si los trabajadores tienen conocimiento sobre la gestión de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social en Cooprogreso.

A continuación se muestra lo miembros que conforman a nivel directivo en Cooprogreso (Pomasqui).

#### Asamblea General

- Presidente

#### Consejo de Administración

- Jefe de control interno
- Jefe de Calidad & Procesos
- Jefe de Cumplimiento
- Jefe de Responsabilidad Social
- Jefe de Seguridad y Salud

#### Gerencia General

- Gerente General

#### Gerencia Financiera

- Gerente Financiero
- Tesorero
- Contador General

#### Gerencia de Operaciones y Administración

- Gerente de Operaciones y Administración

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

- Jefe de Operaciones
- Jefe de Servicios Generales

#### Gerencia de Tecnología

- Gerente de Tecnología
- Jefe de Infraestructura
- Jefe de Aplicaciones

#### Gerencia de Negocios

- Gerente de Negocios
- Jefe de Crédito y Cobranzas
- Jefatura de Agencias
- Jefe de Centro de Inversiones/ Captaciones
- Jefaturas Zonales

#### Gerencia de Marketing Estratégico

- Gerente de Marketing Estratégico
- Jefe de Marketing
- Jefe de Producto

#### Gerencia de Riesgos

- Gerente de Riesgos
- Jefe de Riesgos
- Jefe de UPIC

#### Gerencia de Talento Humano

- Gerente de Talento Humano

#### Ocupacional

- Jefe de Seguridad de la Información
- Jefe de Seguridad física
- Asesor Jurídico

#### Auditoria

- Auditoría Interna
- Auditoria Subalterna

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

### **2.1.5 Selección instrumentos de investigación**

#### **➤ La Entrevista**

Es una técnica para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos personas: el entrevistador (investigador) y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de éste, que es, por lo general una persona entendida en la materia de la investigación.

Para conocer si los stakeholders de la matriz de Cooprogreso (Pomasqui), es decir, los asociados de la cooperativa y la comunidad conocen sobre el tema de Responsabilidad Social que va de la mano del Buen Gobierno Corporativo se realizaron entrevistas a algunos involucrados, para ello se establecieron algunas preguntas concretas con el tema.

#### **Preguntas:**

**¿Cuál es su apreciación sobre el trabajo que realiza Cooprogreso sobre Responsabilidad Social?**

Con respecto a la pregunta se obtuvo la siguiente información: las personas entrevistadas piensan que Cooprogreso a realizo un gran trabajo sobre la Responsabilidad Social, sobre todo en el ámbito de la comunidad ya que en Navidad realizan agasajos navideños a los niños de los barrios más vulnerables.

**¿Conoce usted si Cooprogreso ha implementado mejoras en cuestión sobre el impacto ambiental?**

En general las personas respondieron que en Cooprogreso se interesa por el medio ambiente que lo rodea, una de las cuestiones más relevantes es el reciclaje que propone Cooprogreso cuando puso los pequeños contenedores dentro de la matriz.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

**¿Usted como asociado tiene información sobre el tema de Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo de parte de Cooprogreso?**

Con respecto a la pregunta planteada se obtuvo que los asociados de Cooprogreso no son informados sobre el tema de Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo, piensan que ellos también tiene derecho a ser informados ya que están invirtiendo en la institución además recomiendan que Cooprogreso realice un boletín informativo y que sea entregado a cada asociado.

**¿Ha participado usted en algún programa de Responsabilidad Social que Cooprogreso ha difundido en Pomasqui?**

En cuestión a esta pregunta, los adolescentes respondieron que han participado en el programa de Deporte, la cultura y la recreación, para ello Cooprogreso ha incentivado a estudiantes de centros educativos fiscales y particulares, al diálogo o debate sobre Responsabilidad Social y cooperativismo, también a través del deporte que realizan actividades al aire libre.

**¿Frente al ámbito de la salud como considera usted que interviene Cooprogreso para ayudar a la comunidad?**

En general las personas contestaron que actualmente la parroquia de Pomasqui cuenta con dos Sub-centros de Salud: Uno ofertado por el Ministerio de Salud, que se encuentra ubicado en la Av. Manuel Córdova Galarza, pero adjuntan que son insuficientes para atender a la población de Pomasqui, de esta medida opinan que Cooprogreso en alguna medida ayuda en este ámbito a los sectores de bajos recursos, para cubrir este déficit creen que Cooprogreso debería desarrollar brigadas médicas preventivas que sería de gran ayuda para todos.

➤ **La Encuesta**

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador; para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

Las encuestas que se van a realizar en Cooprogreso tienen como objetivo conocer cuál es el nivel de conocimiento que los trabajadores tienen sobre la gestión de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social.

#### ➤ **Análisis de documentos**

El análisis de documentos nos sirve para almacenar información de datos bibliográficos o transcripciones realizadas en trabajos de investigación. Es una técnica auxiliar de todas las demás técnicas y consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales debidamente elaboradas y ordenadas contiene la mayor parte de la información que se recopila en una investigación.

Cooprogreso cuenta con un manual de políticas de Responsabilidad Social, un manual de gestión de los grupos de interés, el cual nos sirve como base para la investigación, se va a realizar comparaciones, analizar de una forma más profunda las políticas internas de la empresa, código de trabajo entre otras.

#### ➤ **Internet**

No existe duda sobre las posibilidades que hoy ofrece el Internet como una técnica de obtener información; es más, se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información.

En esta investigación, esta valiosa herramienta será utilizada al momento de obtener información relacionada a la Responsabilidad Social y Buen Gobierno

En la actualidad ésta se muestra como la más difundida debido a la facilidad con la que se puede acceder a la misma; se debe tener cuidado debido a que a veces los datos obtenidos no sean muy fiables, por lo que se recomienda acudir a fuentes de información confiables, tales como: Base de datos – Universidades, Enciclopedias virtuales de reconocidas, entre otros.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

### ➤ **Observación**

Es una técnica de investigación que consiste en observar atentamente el fenómeno, hechos o casos, con el fin de obtener información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; para el desarrollo de la investigación es necesario saber con exactitud qué es lo que se desea observar y para qué hacerlo tomando como base a las personas que están al frente del Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social.

Para poder usar esta técnica, en primer lugar debemos determinar nuestro objetivo o razón de investigación y, en segundo lugar, determinar la información que vamos a recabar, la cual nos permita cumplir con nuestro objetivo.

### ➤ **Consulta a expertos**

Un experto es una persona reconocida como una fuente confiable de un tema, técnica o habilidad cuya capacidad para juzgar o decidir en forma correcta, justa o inteligente le confiere autoridad y estatus por sus pares o por el público en una materia específica. En forma más general, un experto es una persona con un conocimiento amplio o aptitud en un área particular del conocimiento.

Los expertos son requeridos para dar consejos sobre su tema de especialización, aunque no siempre coinciden en sus apreciaciones con las opiniones aceptadas sobre ciertos

temas específicos de su tema de estudio. Se cree que un experto puede, gracias a su entrenamiento, educación, profesión, trabajos realizados o experiencia, tener un conocimiento sobre un cierto tema que excede el nivel de conocimiento de una persona común, de manera tal que otros puedan confiar en la opinión del individuo en forma oficial y legal.

En este caso se realizó al Ingeniero Adolfo Casares Montalvo jefe de Calidad y Procesos en Cooprogreso, ya que tiene conocimiento sobre el tema debido a que tienen años de experiencia sobre cómo gestionar el tema Responsabilidad Social en la institución, después de haber realizado una conversación explícita en el tema, se llegó a

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

la conclusión que Cooprogreso cuenta con un manual de gestión de Responsabilidad Social, por lo tanto no tiene en si determinado un modelo de gestión que además de orientarse a la Responsabilidad Social incluya el tema de Gobierno Corporativo.

## **2.2 Metodología específica**

La metodología propuesta para la investigación indiscutiblemente es la del ramo empresarial, considerando varios métodos y herramientas que podrán ser utilizadas al momento de plasmar esta propuesta.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

## **CAPITULO 3.**

### **RESULTADOS**

#### **3.1 Recolección y tratamiento de datos**

Para identificar las falencias de Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo de Cooprogreso, y con el fin de determinar la situación actual de la empresa, se lleva a cabo una encuesta, la misma que contiene 10 preguntas que permitirán obtener datos como:

- ❖ El nivel de conocimiento que los colaboradores de Cooprogreso a nivel directivo tienen con respecto a la Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo
- ❖ Si la empresa cuenta con las normas establecidas para tratar el tema
- ❖ En alguna medida homologar el tema a nivel nacional.
- ❖ El nivel de información que reciben los encuestados es aplicable en su lugar de trabajo
- ❖ Los intereses de la empresa con respecto a este problema

#### **3.2 Procesamiento de datos**

La tabulación de los datos obtenidos en las 48 encuestas aplicadas al nivel directivo. A continuación se presentan los resultados:

##### **3.2.1 Informe de resultados**

Después de haber analizado los datos obtenidos en cada una de las encuestas aplicadas al personal de Cooprogreso, se llegó a las siguientes conclusiones de cada pregunta realizada.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

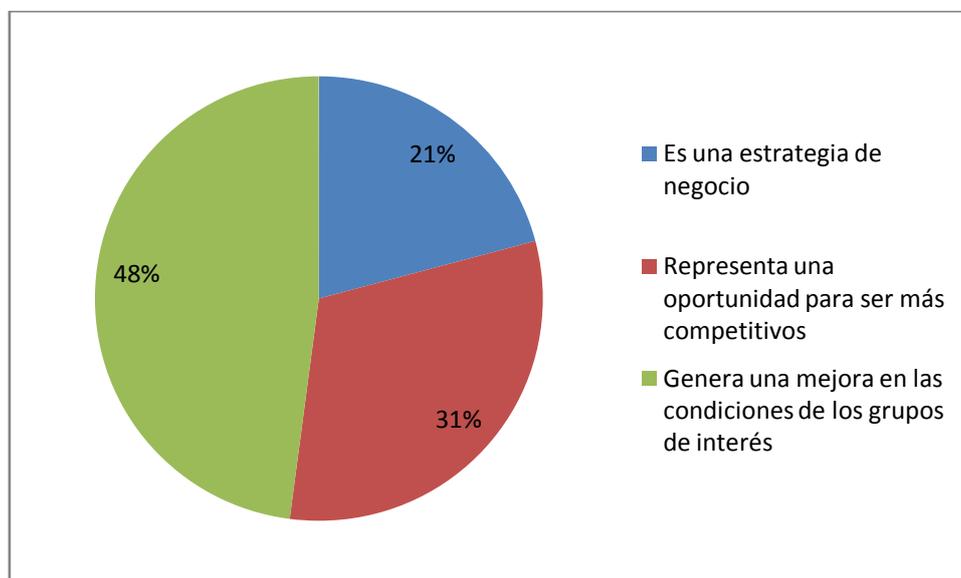
## Preguntas.

### 1. ¿Qué entiende usted por responsabilidad social empresarial?

Cuadro N° 3

Es una estrategia de negocio	10	21%
Representa una oportunidad para ser más competitivos	15	31%
Genera una mejora en las condiciones de los grupos de interés	23	48%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 3



Elaborado por: Jimena Lema

### COMENTARIO:

Con respecto a la pregunta planteada, los trabajadores de Cooprogreso a nivel directivo tienen conocimiento en qué consiste la Responsabilidad Social Empresarial; como se puede observar en los resultados, un 48% están en lo correcto y 52% tienen un concepto diferente sobre el tema.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

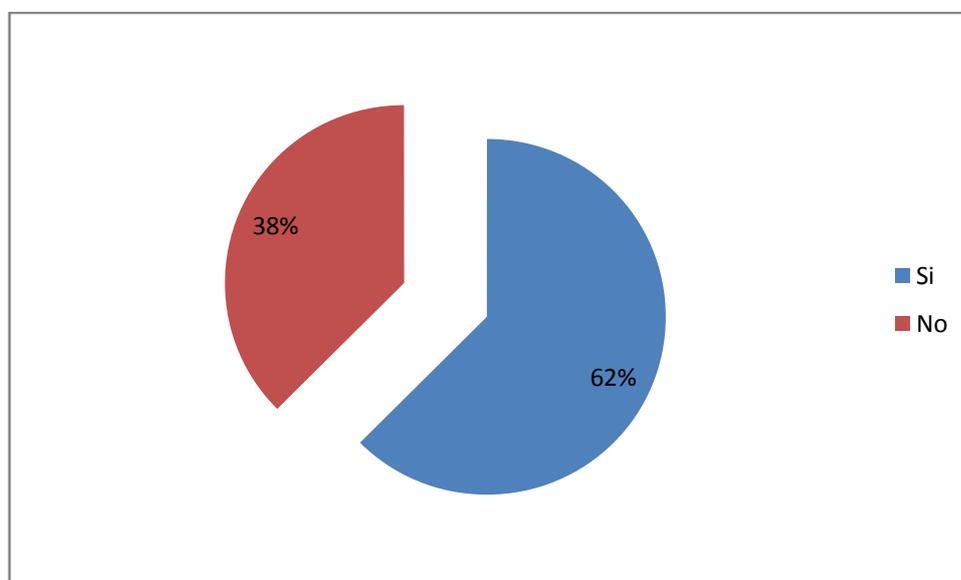
Por lo tanto, se infiere que es importante enfocarse en ese 52 % para que conozcan con exactitud que la Responsabilidad Social Empresarial genera una mejora en las condiciones de los grupos de interés de Cooprogreso.

## 2. ¿Ha recibido usted información sobre el manejo de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social por parte de Cooprogreso?

**Cuadro N° 4**

Si	30	62%
No	18	38%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 4**



Elaborado por: Jimena Lema

### COMENTARIO:

La pregunta planteada, nos sirve para saber si los departamentos a nivel directivo han recibido información sobre el manejo de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial, como se puede observar el 62% dicen haber recibido información sobre el tema, mientras que el 38 % no ha recibido información, esto quiere decir que algunos departamentos a nivel directivo no se están informando sobre dicha gestión.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

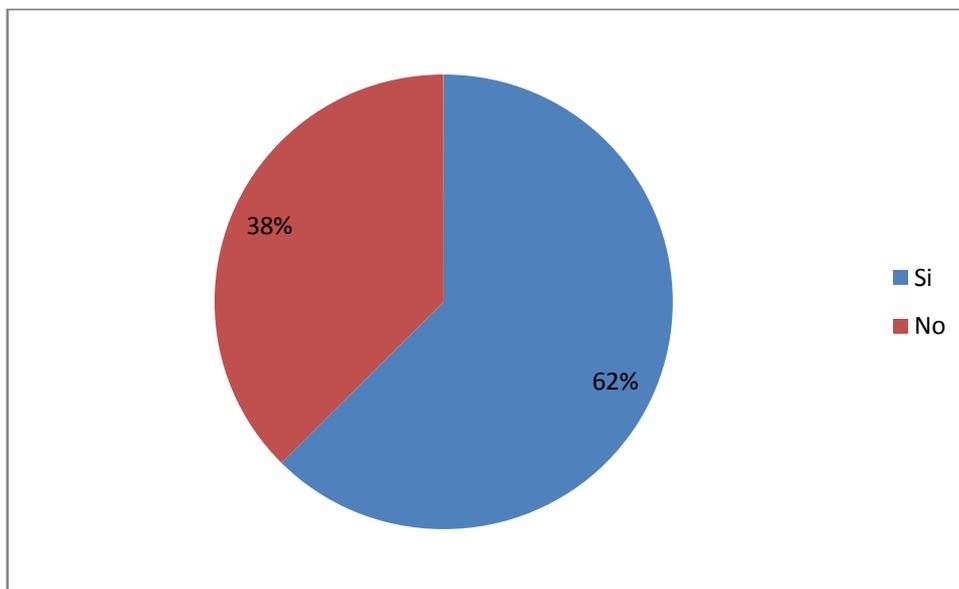
Por lo tanto se concluye, que Cooprogreso no solo debe dar a conocer e informar la gestión de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social al Consejo de Administración sino también al resto, y teniendo en cuenta las vías más acertadas para llegar a todos los colaboradores.

### 3. ¿Cuenta Cooprogreso con políticas y normas de gestión de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social?

**Cuadro N° 5**

Si	35	73%
No	13	27%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 5**



Elaborado por: Jimena Lema

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

#### COMENTARIO:

La pregunta planteada, nos sirve para conocer si Cooprogreso cuenta con un manual de políticas y normas de gestión sobre Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social, por una parte un 73 % de los encuestados contestaron que sí, y por otra parte un 27% no conocen.

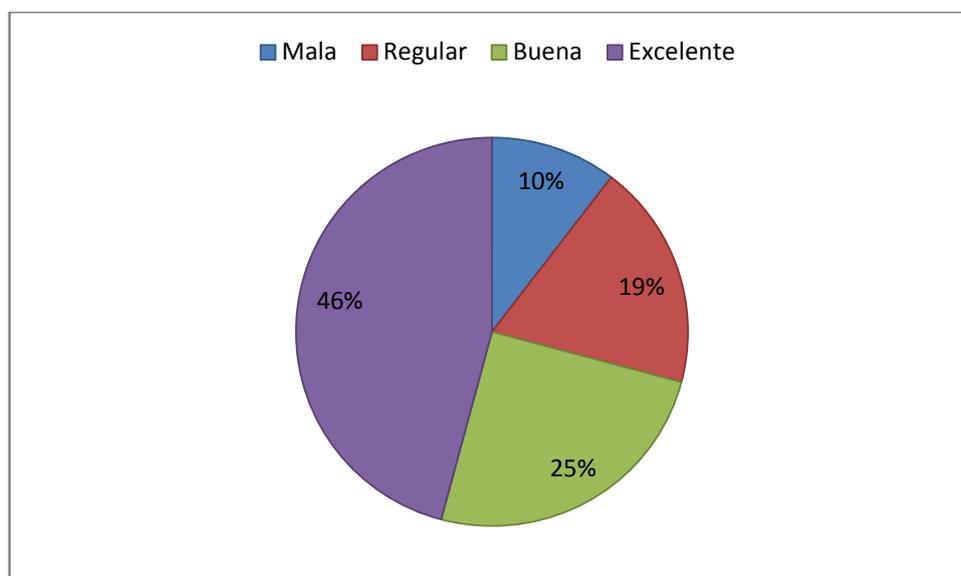
Esto nos lleva a la conclusión, que si el personal de la institución conoce en profundidad dichas políticas y normas habrá mayor fortalecimiento, compromiso y desempeño social tanto individual como institucional.

#### 4. ¿Cuál cree usted que es la situación actual de Buen Gobierno Corporativo en Cooprogreso?

Cuadro N° 6

Mala	5	10%
Regular	9	19%
Buena	12	25%
Excelente	22	46%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 6



Elaborado por: Jimena Lema

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

### COMENTARIO:

Los porcentajes que nos refleja en la encuesta realizada, nos sirve para conocer como es la situación actual de Buen Gobierno Corporativo en Cooprogreso, podemos observar que 46% creen que la situación actual de Buen Gobierno Corporativo en

Cooprogreso es excelente pero también hay que hacer énfasis que un porcentaje menor creen que es buena, regular y mala.

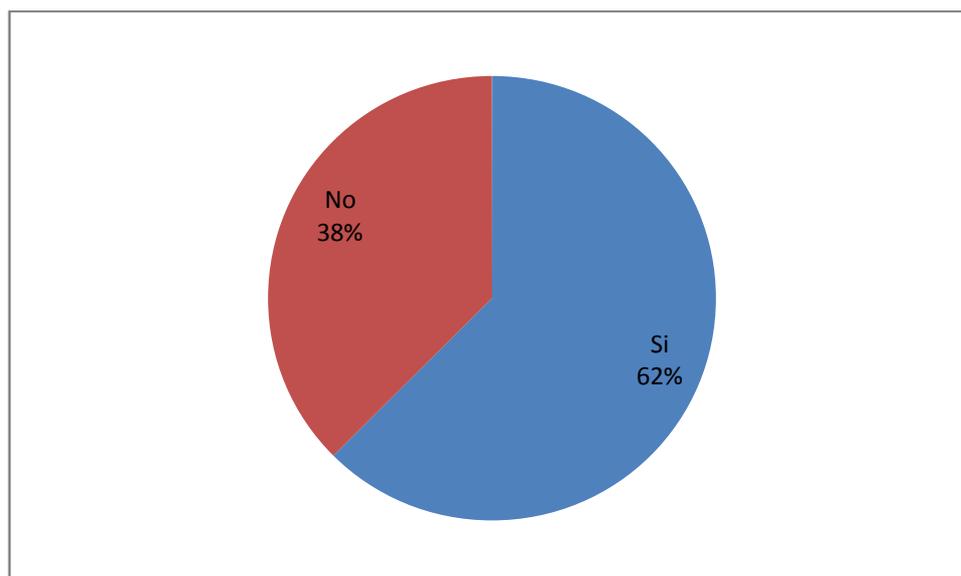
Esto nos permite determinar, que Cooprogreso debe implementar y proveer los incentivos para proteger los intereses de la compañía y accionistas. Se debe impulsar programas que permitan a Cooprogreso ser reconocida por los beneficios que brinda.

### 5. ¿Cree usted que la Responsabilidad Social Empresarial y Buen Gobierno Corporativo es fundamental para la sustentabilidad y rentabilidad de Cooprogreso?

Cuadro N° 7

Si	29	60%
No	19	40%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 7



Elaborado por: Jimena Lema

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

### COMENTARIO:

Con la pregunta planteada, nos permite saber si los trabajadores piensan que el Buen Gobierno Corporativo es fundamental para la sustentabilidad y rentabilidad para Cooprogreso. Tan solo el 40% piensan que esto no es lo fundamental para que Cooprogreso tenga sustentabilidad y rentabilidad.

Esto nos conlleva a que hay que difundir los beneficios que obtienen los stakeholders y por ende se mejora las condiciones laborales.

### 6. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones representa una ventaja directa de la implementación de buenas prácticas de Buen Gobierno Corporativo en Cooprogreso?

**Cuadro N° 8**

Promoción de la competitividad y posicionamiento en el mercado	15	31%
Reduce el riesgo de que se produzca crisis financiera	23	48%
Mayor desempeño operacional	10	21%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 8**



Elaborado por: Jimena Lema

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

### COMENTARIO:

Esta pregunta planteada nos sirve para saber las ventajas directas que Cooprogreso tienen al aplicar la gestión de Buen Gobierno Corporativo. Dentro de Cooprogreso a nivel directivo, un 48% consideran que reduce el riesgo de que se produzca crisis financiera, por ende los clientes tendrán mayor confiabilidad en Cooprogreso a la hora de invertir un capital.

Podemos concluir, que Cooprogreso debe aplicar la gestión de Buen Gobierno Corporativo porque así tendrá diversas ventajas, entre las más importantes reducir el riesgo de que se produzca una crisis financiera, por ende se debe implementar nuevas medidas para que siga siendo competitiva a largo plazo, y así observa un mejor desempeño de todos los colaboradores.

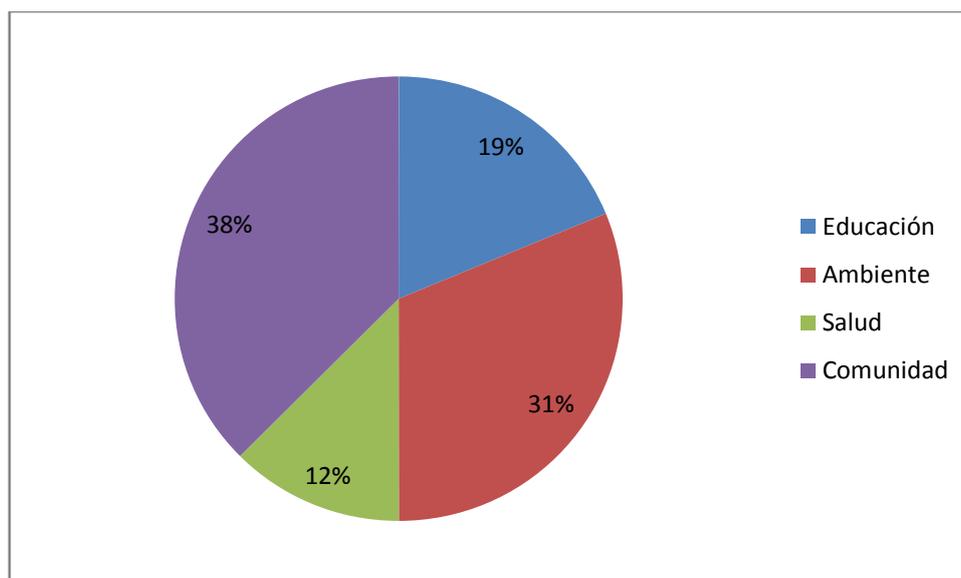
### 7. ¿En cuál de las siguientes aéreas Cooprogreso ejecuta sus iniciativas de Responsabilidad Social?

**Cuadro N° 9**

Educación	9	19%
Ambiente	15	31%
Salud	6	12%
Comunidad	18	38%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

**Gráfico N° 9**



Elaborado por: Jimena Lema

#### **COMENTARIO:**

La pregunta planteada nos permite conocer en que áreas Cooprogreso tiene más iniciativas de aplicar el modelo de Responsabilidad Social. De las personas encuestadas el 38% respondieron en su mayoría que Cooprogreso ejecuta sus iniciativas en el área de la comunidad, siguiéndole con un 31% el área del ambiente, eso nos refleja que Cooprogreso apoya a los sectores vulnerables a través de sus programas y proyectos.

Por ende, la institución más allá de brindar productos y servicios financieros, debe apoyar el desarrollo sostenible de los socios, clientes y comunidad en general en todas las áreas ya que son de gran importancia.

Desde el punto de vista social, es necesario considerar que la Responsabilidad Social Empresarial, debe involucra en el proceso, a todas aquellas personas que colaboran en la empresa y en las comunidades que estén destinados.

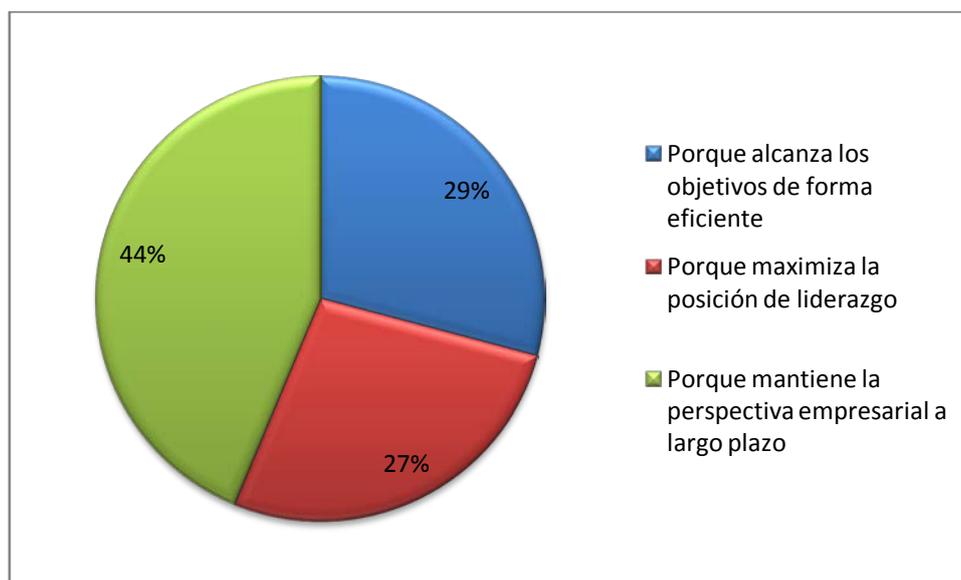
#### **8. ¿Por qué la gestión de Gobierno Corporativo es importante en Cooprogreso?**

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

**Cuadro N° 10**

Porque alcanza los objetivos de forma eficiente	14	29%
Porque maximiza la posición de liderazgo	13	27%
Porque mantiene la perspectiva empresarial a largo plazo	21	44%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 10**



Elaborado por: Jimena Lema

**COMENTARIO:**

La pregunta planteada, nos permite saber el porqué la importancia sobre la gestión de Buen Gobierno Corporativo. Como respuesta a la pregunta, las personas encuestadas afirmaron en un 44%, que la gestión de Buen gobierno Corporativo es importante en Cooprogreso porque mantiene la perspectiva empresarial a largo plazo y con ello Cooprogreso debe dar ejemplo de los mejores principios y prácticas de Gobierno Corporativo.

Tomando en cuenta estos parámetros, se infiere que hay que tener claro que el único camino para hacer que la gestión de Buen Gobierno corporativo se establezca y

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

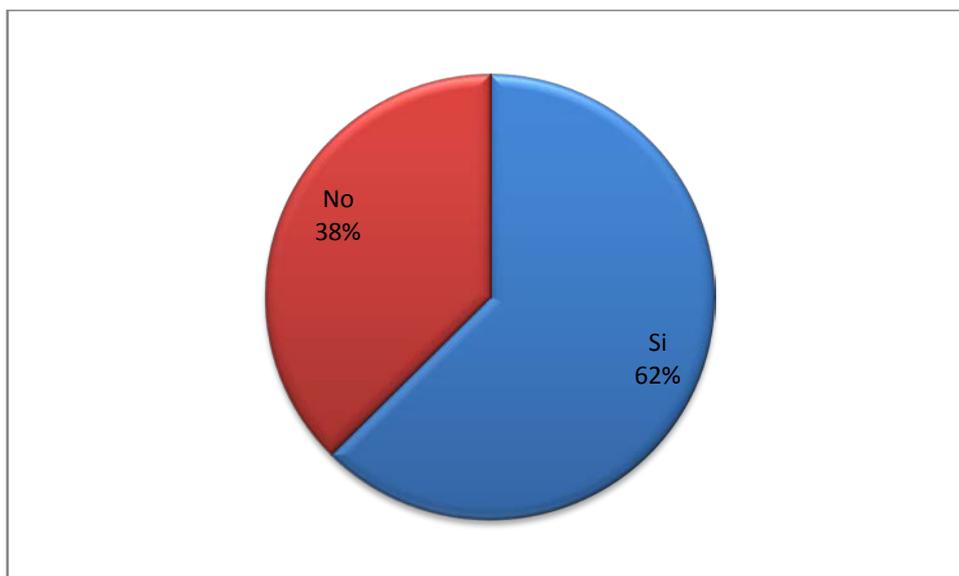
funcione de manera adecuada, es que todos los departamentos que conforman en Cooprogreso cuenten con el apoyo de la alta dirección y tengan un mismo objetivo.

**9. Las buenas iniciativas del gobierno corporativo ¿Pueden ayudar a la junta de control y gestión a actuar sobre los objetivos que se encuentran en el mejor interés de la empresa y sus actores?**

**Cuadro N° 11**

Si	30	62%
No	18	38%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 11**



Elaborado por: Jimena Lema

**COMENTARIO:**

La pregunta planteada nos sirve conocer si las buenas iniciativas de gobierno corporativo ayudan a la junta de control a actuar sobre los objetivos de Cooprogreso

Del total de personas encuestadas, un 62% consideran que las buenas iniciativas del gobierno corporativo pueden ayudar, teniendo en cuenta los sistemas de involucramiento con los Grupos de interés.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

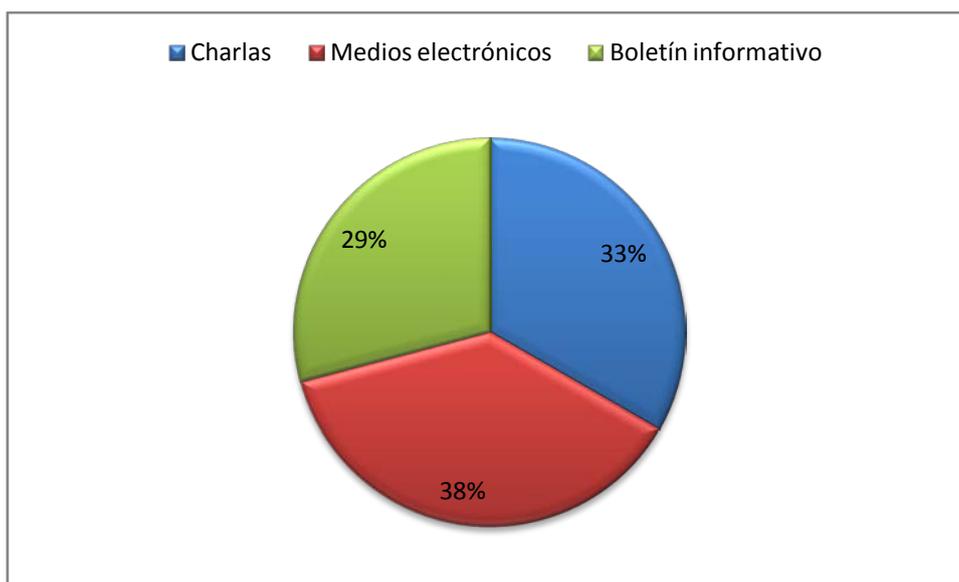
Como conclusión se podría decir que, hay que prestar atención en ese 38% ya que no están de acuerdo, por tanto hay que quitar esa incertidumbre brindando información concreta.

**10. ¿Cuál considera, el medio más adecuado para dar a conocer la gestión de Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo?**

**Cuadro N° 12**

Charlas	16	33%
Medios electrónicos	18	38%
Boletín informativo	14	29%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 12**



Elaborado por: Jimena Lema

**COMENTARIO:**

Esta pregunta nos ayuda a conocer cuál es el medio más adecuado para dar a conocer sobre la gestión de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social. Los trabajadores de Cooprogreso consideran que las vías más adecuadas para recibir información sobre la gestión de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

son: Medios electrónicos, con un 47%, boletín informativo con un 30% y, por último charlas con 23%.

Para dar a conocer este plan de gestión es importante primero crear consciencia y procurar un cambio en la conducta de todas las personas y sobre todo mejorar la comunicación entre los colaboradores de Cooprogreso.

Se concluye que, el objetivo de Cooprogreso es informar de forma semestral como se está llevando la gestión de dicho tema en la página web de Cooprogreso y también que la información les llegue al correo personal de cada uno. También se recomendaría hacer mensualmente boletines en donde se manifieste los logros de Cooprogreso y por último se debe realizar charlas sobre la gestión que se está llevando a cabo, pero debe ser con la ayuda de un experto que tenga los conocimientos necesarios para explicar las diferentes inquietudes y resolver los problemas que se presenten.

Los resultados con respecto a la entrevista que se realizó a algunos asociados de Cooprogreso y a la comunidad se reflejan a continuación:

- Cooprogreso en alguna medida hace énfasis en ayudar a la comunidad de Pomasqui, como por ejemplo en el ámbito de la educación, deporte ya que algunos adolescentes han participado en programas que imparte Cooprogreso
- Algunos asociados no tienen idea sobre el tema de Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo, pero están de acuerdo que necesitan tener información de la misma ya que son un elemento fundamental para Cooprogreso.
- Piden a Cooprogreso que complemente en un mayor grado en el ámbito de la salud porque esto es lo que más necesitan la comunidad.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

## **POPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN PARA COOPROGRESO**

La propuesta del modelo de gestión para Cooprogreso está basado en lo siguiente: En el año 2002 la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) seleccionó el proyecto FONDE "Desarrollo de un modelo de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial como herramienta para mejorar la competitividad de empresas e instituciones en países emergentes", el cual fue desarrollado por el Centro Vincular de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso con el apoyo del Centro para el Ciudadano Corporativo del Boston College, la Asociación Chilena de Seguridad y la Unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos como socios estratégicos.

### **Objetivos**

- ❖ Mejorar el conocimiento de Cooprogreso sobre sus fortalezas y debilidades con respecto al tema de Responsabilidad Social Empresarial, conocer expectativas y percepciones de sus grupos de interés, así como las oportunidades y amenazas de su sector.
- ❖ Facilitar el establecimiento de una política de transparencia informativa y de diálogo con los grupos de interés de Cooprogreso e identificar las herramientas de comunicación más adecuadas.
- ❖ Mejorar la gestión de Responsabilidad Social Empresarial Cooprogreso mediante la formalización de sus políticas y sistemas de gestión y la adopción de medidas de fortalecimiento de Responsabilidad Social Empresarial en áreas prioritarias de intervención seleccionadas en función de su impacto y factibilidad.
- ❖ Asegurar la coherencia de las actividades de Responsabilidad Social Empresarial de Cooprogreso con la estrategia empresarial, las expectativas de sus grupos de interés y las demandas de su entorno.

### **Etapas del Modelo:**

#### **1. Preparación**

Implica identificar los beneficios que la Responsabilidad Social Empresarial de Cooprogreso puede aportar, que la gerencia y el personal comprendan lo que se espera

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

de ellos, se comprometan con el proyecto y se disponga de una buena planificación que facilite su ejecución y control.

Contempla:

- Presentación e inducción
- Compromiso, responsabilidades y planificación

## **2. Diagnóstico**

Busca facilitar la adquisición del conocimiento necesario para identificar las áreas de intervención, las oportunidades de mejora de la empresa, para elaborar un plan de acción.

Contempla:

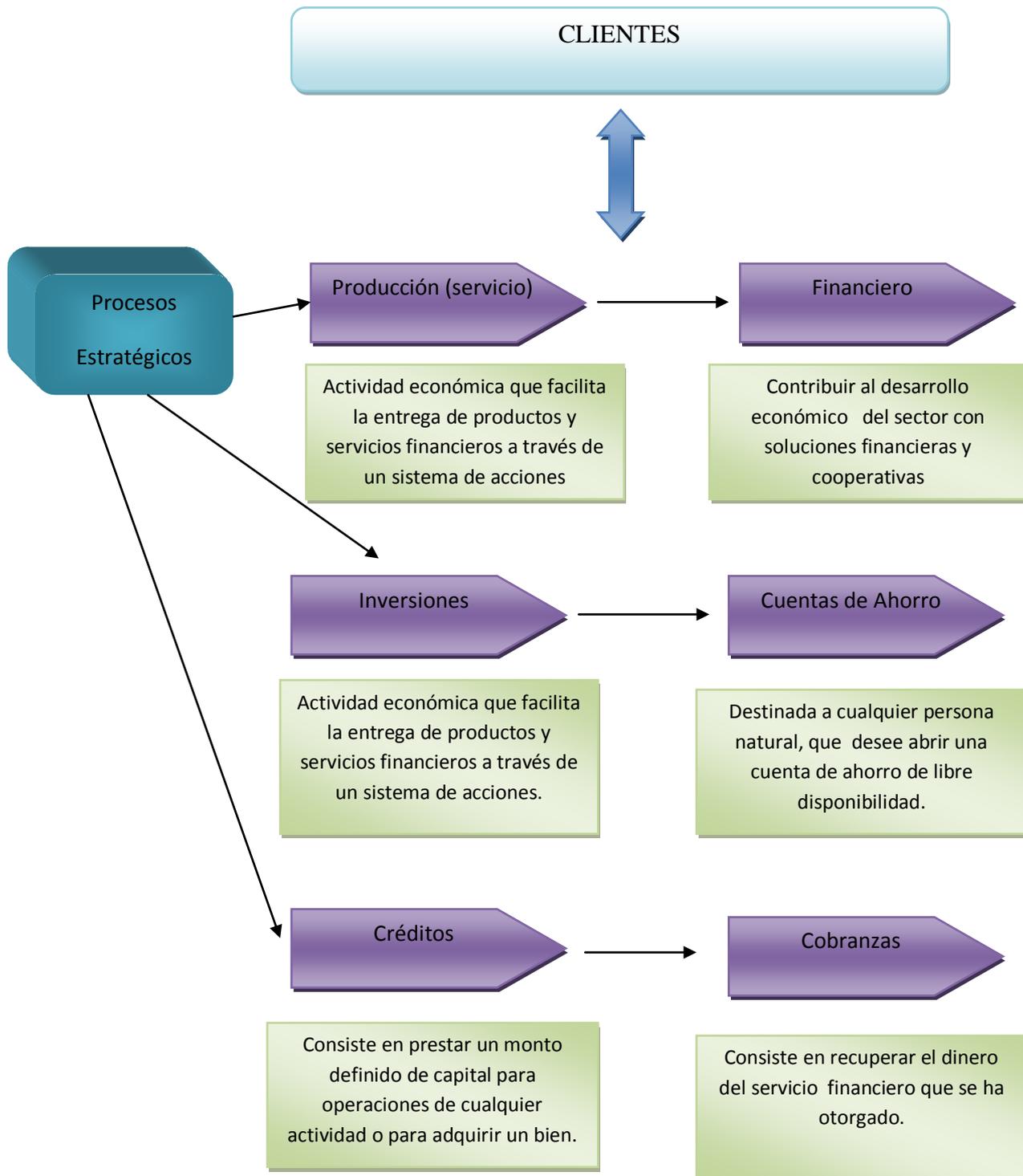
*Análisis interno*

- Mapa de procesos

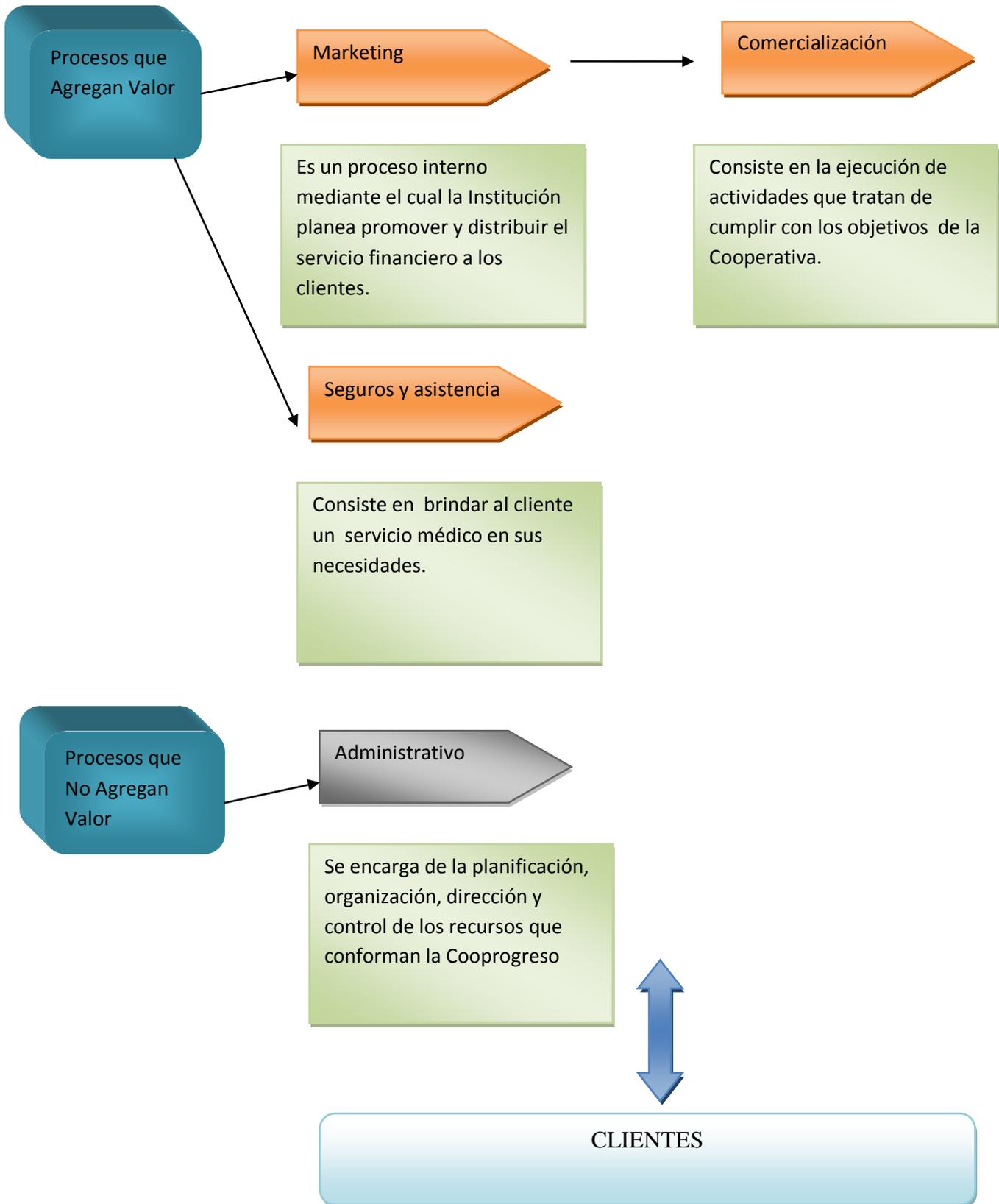
Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

Gráfico N° 13

### Macro Procesos: Cooprogreso



Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.



Elaborado por: Jimena Lema

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

- Análisis de políticas y prácticas

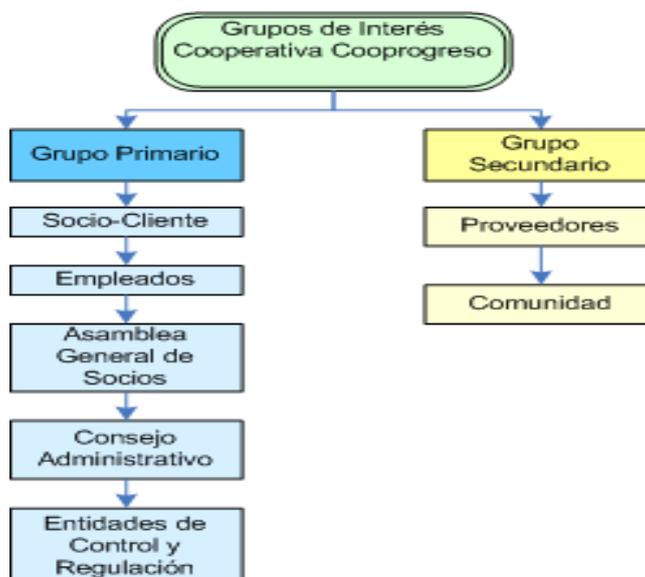
### Políticas de Cooprogreso

- La Cooperativa incluirá en la definición de sus procesos y gestión, las políticas y principios de la Responsabilidad Social Empresarial, permitiendo la consecución de los objetivos Institucionales de beneficio integral a todos sus grupos de interés internos y externos.
- Buscará el Desarrollo Sostenible para satisfacer necesidades presentes sin comprometer las de generaciones futuras, estableciendo un vínculo y relación permanentes entre Crecimiento Económico, Balance Medioambiental y Responsabilidad Social.
- La Cooperativa garantizará la entrega de información transparente a sus socios/clientes, empleados y comunidad en general.
- Generará y promoverá la aplicación y ejecución adecuada de prácticas económicas sanas, para brindar servicios de calidad, oportunos y equitativos, buscando satisfacer las necesidades de socios/clientes y su fidelidad.

### Análisis externo

Percepción de los grupos de interés.

Gráfico N° 14



Elaborado por: Jimena Lema

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

Análisis FODA

### **FODA de Cooprogreso**

#### **FORTALEZAS**

- Calidad de la cartera
- Buena imagen frente al Ente de control
- Buenas relaciones corporativas y con otras IFES
- Calificación de riesgo AA-
- Confianza y credibilidad de los socios
- Experiencia en el segmento
- Marca e imagen corporativa reconocida
- Orientación a Organización Sustentable en el largo plazo
- Referente en el sistema Cooperativo
- Solvencia institucional
- Talento humano calificado

#### **DEBILIDADES**

- Fondeo de bajo costo y largo plazo
- Core Banking actual no se ajusta las necesidades del negocio
- Gestión de proyectos
- Comunicación organizacional
- Trabajo en equipo a nivel institucional
- Procesos burocráticos y engorrosos
- Lento otorgamiento de créditos
- Generación de productos y servicios
- Seguimiento y mantenimiento de crédito en campo
- Asesoramiento comercial
- Productividad en captación y venta cruzada
- Gestión en socios inactivos
- Un proceso de responsabilidad social aún no consolidado

#### **OPORTUNIDADES**

- Inclusión Financiera con Equidad social

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

- La Educación Financiera a los Grupos de Interés
- Absorción, fusión, eliminación y cierre de cooperativas reguladas y no reguladas
- Interés estatal y gubernamental al apoyo y fortalecimiento de finanzas populares y microempresarios.
- Incursión en nuevos segmentos, canales, mercados y actividades
- Crecimiento de sectores atendidos por la Cooperativa por estabilidad económica
- Implementación de Mejores prácticas
- Crecimiento del empleo
- Estabilidad económica
- Impulso al sector popular y solidario por parte del Gobierno
- Crecimiento del Sector Productivo: Agropecuario y turístico
- Incentivo emprendimientos por parte del Gobierno

### **AMENAZAS**

- Pérdida de imagen institucional a inversionistas por aplicación de nueva ley
- Reducción de oferta de vehículos nuevos importados
- Caída de remesas
- Reducción de la demanda de fondeo internacional por incremento del costo a la salida de capitales
- Incremento de cartera mala por condiciones microeconómicas
- Ley de Burós de crédito privado
- Cambios en el Código de Trabajo
- Incertidumbre de la transición de la SBS a la SEPS
- Baja de tasas de interés activas
- Mayor participación en la Banca pública
- Incremento de competencia con nuevos productos y servicios
- Dependencia de Asistecooper para actualizaciones y mantenimiento del Core Bankig

### **3. Planificación Estratégica y Operativa**

Su finalidad es que Cooprogreso pueda jerarquizar sus áreas de intervención en función de sus líneas estratégicas, de su impacto y de sus capacidades técnicas y económicas para llevarlas a cabo.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

#### **4. Implantación**

Su objetivo es que la Responsabilidad Social Empresarial sea integrada en las decisiones y operaciones diarias de Cooprogreso.

Contempla:

- Implantación y registros

Buscar sistemas de involucramiento con los Grupos de Interés o Stakeholders que permitan conocer los principales aspectos en los que Cooprogreso se deba centrar y dar respuestas tendientes a:

- Fortalecer la capacidad para evaluar y gestionar riesgos.
- Facilitar una mejor gestión de la reputación organizacional.
- Aprender de los stakeholders para mejorar los productos y procesos.
- Desarrollar una mayor credibilidad frente a los stakeholders.
- Posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades.
- Informar, educar e influenciar a los stakeholders y al entorno organizacional en los valores de la responsabilidad social.
- Conducir a un desarrollo más equitativo y sostenible al brindar la oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes son afectados por las mismas.

#### **5. Comunicación**

Busca cambiar el enfoque de comunicación hacia uno centrado en la relación entre la empresa y sus grupos de interés, a través del diálogo como proceso permanente y el desarrollo de reportes de sustentabilidad.

Contempla:

- Estrategia y plan de comunicación

(Interno y externo)

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

Para dar a conocer una correcta información sobre el tema es necesario que Cooprogreso elija unos adecuados medios pero conviene que sepa el tipo de información que se desea comunicar. Lo puede hacer a través de:

- ❖ Informes
- ❖ Correo electrónico,
- ❖ Reuniones
- ❖ Capacitaciones

Con un enfoque comunicacional (la comunicación debe ser transparente sin manipulaciones).

## 6. Seguimiento y Medición

Su finalidad es medir el avance de los procesos y la obtención de resultados para asegurar que el sistema es eficaz y que se alcanzan los objetivos.

Contempla:

- Indicadores

**Gráfico N° 15**

<b>GESTION CON GRUPOS DE INTERÉS</b>					
<b>MG02-PG01-SPG01</b>					
<b>Responsable: GERENCIA DE MARKETING</b>					
<b>Indicador</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL CONTROL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>Responsable de la Revisión</b>	<b>Frecuencia de Revisión</b>
Nivel de satisfacción, necesidades e intereses de los grupos de interés	Encuestas, reuniones individuales, etc.	Gerencia de Marketing	Semestral	Gerencia General	Anual
Nivel de Influencia de los Stakeholders	Reunión Gerencial	Gerencia de Marketing	Anual	Gerencia General	Anual

Elaborado por: Jimena Lema

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

## Matriz de Evaluación de Responsabilidad Social

Para implementar esta matriz, fue necesario utilizar el cuestionario de los Indicadores Ethos que está organizado de la siguiente manera

- Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo
- Medio Ambiente
- Comunidad

### Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo

Indicador 1: Compromisos Éticos

Respecto a la adopción y alcance de valores y principios éticos:

<p>Los valores de Cooprogreso están formalizados en una carta de principios, pero están poco incorporados a los procesos de trabajo y a las actitudes/comportamiento de las personas.</p> <p><input type="checkbox"/> Etapa 1</p>	<p>Los valores y principios de Cooprogreso existen en documento formal, que cuenta con proceso de difusión sistemático con foco centrado en el público interno bajo la responsabilidad de persona o área responsable</p> <p><input type="checkbox"/> Etapa 2</p>	<p>Cooprogreso posee un código de conducta y tiene programa de orientación y entrenamiento para los empleados de todos los niveles jerárquicos para garantizar que los valores y principios se incorporen a los procesos de trabajo y a las actitudes /comportamiento de las personas. Tales acciones están formalmente a cargo de una persona o área responsable</p> <p><input type="checkbox"/> Etapa 3</p>	<p>Además de eso, el código de conducta de Cooprogreso prevé la participación de empleados, de las principales partes interesadas en su revisión y está sometido a control y auditoría periódicos. La responsabilidad de esas acciones está formalmente a cargo de un equipo multidisciplinario</p> <p><input type="checkbox"/> Etapa 4</p>
<p><input type="checkbox"/> No consideramos su aplicación en Cooprogreso (justificarlo)</p>	<p><input type="checkbox"/> Nunca hemos tratado este asunto antes.</p>		

Elaborado por: Jimena Lema

Fuente: Basado en los Indicadores Ethos

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

## Indicador 2: Gobierno Corporativo

Respecto a la estructura organizativa y prácticas de gobierno de la compañía:

<p>Además de actuar de acuerdo con la legislación en vigor, tiene un consejo de administración o consultivo y los demostrativos financieros son auditados por auditoría externa independiente</p> <p><input type="checkbox"/> Etapa 1</p>	<p>El consejo de administración o consultivo tiene compromisos, políticas explícitas y mecanismos formales que aseguran la integridad de los informes financieros, priorizando la transparencia en las prestaciones de cuentas y otras informaciones.</p> <p><input type="checkbox"/> Etapa 2</p>	<p>Además de eso, tiene políticas explícitas para promover tratamiento adecuado al derecho de voto y tratamiento justo y equitativo a los socios, con resultados monitoreados y evaluados periódicamente.</p> <p><input type="checkbox"/> Etapa 3</p>	<p>Además de lo expuesto en las etapas anteriores, la alta administración (consejo y directores) incorpora criterios de orden socioambiental en la definición y gestión del negocio y tiene como norma oír, evaluar y considerar las preocupaciones, críticas y sugerencias de las partes interesadas en asuntos que las involucren.</p> <p><input type="checkbox"/> Etapa 4</p>
<p><input type="checkbox"/> No consideramos su aplicación en Cooprogreso (justificarlo)</p>	<p><input type="checkbox"/> Nunca hemos tratado este asunto antes.</p>		

Elaborado por: Jimena Lema

Fuente: Basado en los Indicadores Ethos

## Medio Ambiente

### Indicador 3 – Educación y Concienciación Ambiental

Con el objetivo de contribuir a la concienciación de la población sobre los desafíos ambientales resultantes de la actividad humana y cultivar valores de responsabilidad ambiental:

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

<p>Desarrolla acciones de educación ambiental y entrenamiento de empleados sobre esa temática, puntualmente o como resultado de presión externa (como exigencias del gobierno, crisis de suministro etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Etapa 1</p>	<p>Desarrolla sistemáticamente actividades de educación ambiental con el foco centrado en el público interno, colocando a su disposición informaciones y promoviendo discusiones</p> <p><input type="checkbox"/> Etapa 2</p>	<p>Además de campañas internas, desarrolla campañas de concienciación y educación ambiental dirigidas a familiares de empleados proveedores, consumidores y clientes y a la comunidad del entorno inmediato de la empresa.</p> <p><input type="checkbox"/> Etapa 3</p>	<p>Además de desarrollar campañas, la compañía apoya o participa en proyectos educacionales en asociación con organizaciones no gubernamentales y ambientalistas, ejerciendo liderazgo social en favor de esa causa.</p> <p><input type="checkbox"/> Etapa 4</p>
<p><input type="checkbox"/> No consideramos su aplicación en Cooprogreso (justificarlo)</p>	<p><input type="checkbox"/> Nunca hemos tratado este asunto antes.</p>		

Elaborado por: Jimena Lema

Fuente: Basado en los Indicadores Ethos

## Comunidad

Indicador 4 – Relaciones con Organizaciones Locales Con relación a las organizaciones comunitarias, ONGs y equipos públicos (escuela, posta de salud, etc.) presentes en su entorno:

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

<input type="checkbox"/> Conoce superficialmente sus actividades y responde puntualmente a eventuales pedidos de apoyo.	<input type="checkbox"/> Apoya a varias entidades con donaciones, financiamiento e implementación de proyectos, divulgando experiencias exitosas.	<input type="checkbox"/> Participa en la elaboración e implantación de proyectos conjuntos con entidades locales, manteniendo asociaciones de largo plazo y capacitando liderazgos involucrados.	<input type="checkbox"/> Actúa en asociación con entidades locales buscando influenciar políticas públicas, estableciendo alianzas y participando en diversas redes para maximizar su contribución con el desarrollo local
<input type="checkbox"/> Etapa 1	<input type="checkbox"/> Etapa 2	<input type="checkbox"/> Etapa 3	<input type="checkbox"/> Etapa 4
<input type="checkbox"/> No consideramos su aplicación en Cooprogreso (justificarlo)		<input type="checkbox"/> Nunca hemos tratado este asunto antes.	

Elaborado por: Jimena Lema

Fuente: Basado en los Indicadores Ethos

## 7. Revisión y Mejora

El propósito de Cooprogreso es aprender de la experiencia para eliminar o mitigar las debilidades detectadas y potenciar las fortalezas en el siguiente ciclo de gestión.

### Beneficios

El modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial permite asumir los cambios como una oportunidad y no como una amenaza, con lo cual se generan una serie de beneficios en los siguientes ámbitos:

- ❖ Competitividad y posicionamiento en el mercado, al responder a los requerimientos socioambientales de los consumidores.
- ❖ Aprendizaje e innovación, al generar productos social o ambientalmente beneficiosos.
- ❖ Mejoras en las relaciones con inversores y acceso a capital.
- ❖ Gestión de la reputación, al cumplir las expectativas de los grupos de interés.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

A fin de elevar la calidad y competitividad de la Cooperativa es necesario que tengan establecido un cuerpo normativo que regule, supervise y sancione la conducta de sus participantes. Por lo que el Código de ética de Cooprogreso tiene como objetivo fundamental reglamentar la actuación de todos los involucrados en el quehacer de la Cooperativa, promoviendo altos estándares de conducta ética, a fin de asegurar los intereses de los representantes, directivos, funcionarios, socios, clientes y público en general.

Hasta el momento Cooprogreso no tiene biendefinido su Gobierno Corporativo dentro de la Cooperativa por lo que es necesario se contemple los siguientes principios:

### **Principios de gobierno corporativo**

Los principios rectores del gobierno corporativo fueron expresados en 1999 por la OECD (Organization for economic co-operation and development) bajo tres dimensiones del desarrollo sostenible:

1. Enriquecer el crecimiento económico
2. Promover el desarrollo humano y social
3. Protección del medio ambiente

Esa organización OECD emitió un conjunto de guías sobre el gobierno corporativo, identificado cinco principios rectores organizados de la siguiente manera:

1. Derechos de los accionistas
2. Tratamiento equitativo de los accionistas
3. Rol de los accionistas
4. Revelación y transparencia en la prestación de los reportes financieros
5. Responsabilidad del Consejo de Administración o Juntas Directivas

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

### Cuadro N° 14

#### Principios para un sistema de gobernabilidad que Cooprogreso debe implementar:

<p><b>Gobernabilidad interna</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia</li> <li>• Cumplimiento o</li> <li>• Conformidad</li> <li>• Responsabilidad Pública</li> </ul>	<p>a) Comunicación honesta y regular de sus miembros  b) Cumplimiento de leyes y regulaciones nacionales e internacionales, de seguridad y solidez  c) Contratar auditorías internas  d) Consciencia de responsabilidad de la Junta y Gerencia</p>
<p><b>Gobernabilidad Interna</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Continuidad</li> <li>• Balance</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	<p>a) Rotación, informe anual, establecer estrategias  b) Establecer plan de contingencia para desastres y de recuperaciones  c) Equidad en los servicios financieros  d) Utilizar los miembros de experiencia para la gobernabilidad, responsable ante la asamblea  e) Plan y presupuesto e implementar políticas para lograr las metas</p>
<p><b>Gobernabilidad Individual</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad</li> <li>• Competencia</li> <li>• El Compromiso</li> </ul>	<p>a) Exista un Código de conducta  b) Los directivos y gerentes no deben tener historial delictivos  c) No debe existir familiares dentro de los cuerpos directivos  d) Solo la junta puede aprobar prestamos a sus miembros y otros directivos  e) sus miembros deben tener conocimientos financiero básico y habilidad de interpretar declaraciones financieras y normas  f) seguir las políticas y normas y disposiciones internas de manera objetiva sin beneficio personal</p>

Elaborado por: Jimena Lema

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

### Cuadro N° 15

#### Plan de contingencias

Preguntas	Contingencia	Plan de acción	Responsables
1. ¿Qué entiende usted por responsabilidad social empresarial?	La Cooprogreso a nivel directivo, no entiende plenamente lo que es Responsabilidad social empresarial	-Efectuar un diagnóstico para determinar las causas de esta falencia. - Dictar charlas técnicas con expertos que permita cubrir la falencia.	-Gerencia General -Jefe de Responsabilidad Social
2. ¿Ha recibido usted información sobre el manejo de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social por parte de Cooprogreso?	No se ha recibido una correcta información sobre el tema de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social.	Cooprogreso debería socializar a todos los niveles sobre el manejo de la gestión de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social.	-Gerencia General -Jefe de Responsabilidad Social
3. ¿Cuenta Cooprogreso con políticas y normas de gestión de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social?	Cooprogreso no cuenta con políticas y normas bien definidas sobre la gestión de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social	-Establecer las políticas y normas sobre la gestión de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social - Fijar mecanismos para socializar a todos los niveles sobre el tema	-Gerencia General -Jefe de Responsabilidad Social
4.¿Cuál cree usted que es la situación actual de Buen Gobierno Corporativo en Cooprogreso	La situación actual de Buen Gobierno Corporativo en Cooprogreso no cubre las expectativas	-Motivar a todo los trabajadores que se involucren en la gestión de Buen Gobierno Corporativo	-Gerencia General -Jefe de Responsabilidad Social
5. ¿Cree usted que la Responsabilidad Social Empresarial y Buen Gobierno Corporativo es fundamental para la sustentabilidad y rentabilidad de Cooprogreso?	Los miembros de Cooprogreso piensan que la Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo si bien es cierto es importante no es imperativa para la sustentabilidad y rentabilidad de la misma	-Realizar actividades con todas las personas que laboran en Cooprogreso para concientizarlas de que Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo es un factor clave para la sustentabilidad y rentabilidad de Cooprogreso	-Gerencia General -Jefe de Responsabilidad Social
6. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones	Los trabajadores de Cooprogreso piensan que las	Concientizar a los trabajadores de Cooprogreso que al implementar las	-Jefe de Responsabilidad

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

(Promoción de la competitividad y posicionamiento en el mercado, reduce el riesgo de que se produzca crisis financiera, mayor desempeño operacional) representa una ventaja directa de la implementación de buenas prácticas de Buen Gobierno Corporativo en Cooprogreso?	tres afirmaciones no representan ventaja directa de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo	prácticas de Buen Gobierno Corporativo genera una mayor eficiencia laboral	Social
7. ¿En cuál de las siguientes áreas (educación, ambiente, salud y comunidad) Cooprogreso ejecuta sus iniciativas de Responsabilidad Social?	En el área que Cooprogreso menos ejecuta las iniciativas de Responsabilidad Social es en el área de Salud.	Definir las estrategias de Responsabilidad Social que permitan integrar al área de Salud a los procesos de la empresa	Gerente General Jefe de Responsabilidad Social
8. ¿Por qué la gestión de Gobierno Corporativo es importante en Cooprogreso?	Algunos trabajadores de Cooprogreso por desconocimiento, piensan que la gestión de Gobierno Corporativo no es tan importante	Difundir a todos los niveles que la gestión de Buen Gobierno Corporativo en Cooprogreso es importante porque mantiene la perspectiva empresarial a largo plazo.	Gerente General Jefe de Responsabilidad Social
9. ¿Las buenas iniciativas del gobierno corporativo pueden ayudar a la junta de control y gestión a actuar sobre los objetivos que se encuentran en el mejor interés de la empresa y sus actores?	Los Trabajadores de Cooprogreso piensan que las iniciativas de Gobierno Corporativo no pueden ayudar a la junta de control y gestión a actuar sobre los objetivos que se encuentran en el mejor interés de Cooprogreso y sus actores.	Difundir claramente que: Las Buenas iniciativas de Buen Gobierno Corporativo ayuda en todos los ámbitos a Cooprogreso	Gerente General Jefe de Responsabilidad Social
10. ¿Cuál	Falta de un medio	-Estructurar un	Gerente General

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

considera, el medio más adecuado para dar a conocer la gestión de Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo?	de comunicación optimizado	procedimiento para informar sobre la gestión de Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo a través de Boletines, Charlas y utilizando redes sociales -informar los resultados alcanzados	Jefe de Responsabilidad Social
---	----------------------------	--	--------------------------------

**Elaborado por: Jimena Lema**

## **CAPITULO 4.**

### **DISCUSIÓN**

Para la elaboración de las conclusiones, se tomaron en cuenta los conceptos derivados de las encuestas que tuvieron los porcentajes más altos y que tienen mayor impacto dentro de la propuesta.

#### **4.1 CONCLUSIONES**

Entre las principales conclusiones que se deriva de la investigación son las siguientes:

- ✓ Se concluye que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Lta, en alguna medida tiene definido en qué consiste la Responsabilidad Social y la pone en práctica en tres aspectos fundamentales: Educación, Salud y Bienestar, y Comunidad.
- ✓ La necesidad de seguir implementado la Responsabilidad Social y el Buen Gobierno Corporativo tomando en cuenta tanto sus obligaciones como sus compromisos legales y éticos, exige la creación de un modelo de gestión que les ayude a tener mayor sostenibilidad a largo plazo.
- ✓ Teniendo en cuenta que todo cambia, y que todas las empresas están volcadas al tema de Responsabilidad Social, es necesario que Cooprogreso tome todas las medidas necesarias para que siga colaborando en el mayor grado posible.

#### **4.2 RECOMENDACIONES**

En cuanto a las recomendaciones sugeridas con respecto a la propuesta, tenemos las siguientes:

- ✓ Con la aplicación del modelo de gestión sobre Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo Cooprogreso lograra desarrollar una herramienta fuerte, dándole una correcta aplicación se podrá obtener el éxito empresarial y por ende diferenciarse de la competencia.
- ✓ Para la óptima adopción del modelo por parte de Cooprogreso, debe seguir unos requisitos básicos que aseguren su implementación tales como: La confianza de los socios internos y externos, la ausencia de corrupción, transparencia, compromiso con la comunidad, equidad y responsabilidad con el medio ambiente.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

- ✓ Cooprogreso deberá informar sobre programas y acciones de Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo permanentemente a los stakeholders.
- ✓ Es necesario que Cooprogreso aplique la matriz de evaluación de Responsabilidad Social del Instituto de Ethos para que no haya posibles problemas.
- ✓ Socializar y vincular a todos los involucrados en la aplicación de la propuesta.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Andino, Patricio. (2014) Universidad Tecnológica Equinoccial Estructura del Informe Final del Trabajo de Titulación
- Ariño, M. A. (2005). *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Avolio, C. (1997). La Responsabilidad Social de las Organizaciones . En C. Avolio, *El Balance Social* (pág. 16).
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación. Pearson Educación
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.
- Dominguez, C. H. (2006).El servicio invisible: Fundamento de un Buen Servicio al Cliente. Ecoe Ediciones.
- FONDEF, (2002) "Desarrollo de un modelo de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial como herramienta para mejorar la competitividad de empresas e instituciones en países emergentes"
- Gaitán, R. E. (2006). *Administración de Riesgos E.R.M y la Auditoria Interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- *Informe Cadbury. (1991) Sobre Gobierno Corporativo*. Reino Unido.
- Jaramillo, D. G. (2013). Estructura de un proceso orientado a la Responsabilidad Social Empresarial Gobierno Corporativo para Visualnet (Tesis de grado). Universidad Tecnológica Equinoccial.

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

- Libro Verde, U. E. (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*.
- Linares, E. E. (2012). *El Gobierno Corporativo en empresas Hispano-Marroquíes ( Tesis doctoral)*. Universidad de Granada.
- Martínez, H. H. (2011). Responsabilidad Social y Ética Empresarial. En H. M. Herrera, *Responsabilidad Social y Ética Empresarial* (pág. 123). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Norma Internacional ISO 26000.(2010). *Guía de Responsabilidad Social*.
- Preston, D. &. (1995). *La Teoría de los stakeholders*.
- Revista Economía y Negocios, Facultad de Ciencias Económicas y Negocios Diciembre (2014). Desarrollo de la prevención de los riesgos laborales en las prácticas de responsabilidad social corporativa en una empresa en Ecuador.
- Rosales, C. (1997). *La Responsabilidad Social de las Organizaciones El Balance Social*.
- Salvochea, R. (2001). *Mercados y Gobernanza la revolución del Corporate Geovernance*.
- Seminario internacional de Gobierno Corporativo. (2012) México
- Sened. (2000). *Teoría Institucional*.
- Viteri, J. (2012). Índice Integral para la Responsabilidad Social caso FCI- UTE
- Xunta de Galicia. (2010) Responsabilidad Social

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

### **Páginas Web**

- Recuperado de: Glosario. (22 de 03 2014)Nuevas Empresas y Nuevos Trabajadores para Nuevos Tiempos. (2012)  
<http://newjobsnewtimes.blogspot.com/2012/03/breve-glosario-en-rse.html>
- Recuperado de: Wikipedia.(12 de mayo de 2014) Buen Gobierno Corporativo  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno\\_corporativo](http://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno_corporativo)
- Recuperado de: Monografías. (3 de junio de 2014)  
<http://www.monografias.com/trabajos60/77amaño-muestra-archivistica/77amaño-muestra-archivistica2.shtml#ixzz2fC1kqSN9>
- Recuperado de capremci: (5 de Septiembre 2014)  
<http://www.capremci.com.ec/documentos/CODIGO%20DE%20BUEN%20GOBIERNO%20CORPORATIVO%20REFORMADO%20AGOSTO%202013.pdf>
- Recuperado de: Ethos (24 de octubre de 2014)  
[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011\\_Indic\\_ETHOS\\_ESP.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf)
- Recuperado de: El observador económico. (14 de noviembre de 2014)  
<http://www.elobservadoreconomico.com/imprimir/1098>
- Recuperado de: Cooprogreso (10 de enero de 2015)  
<http://www.cooprogreso.fin.ec/>

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

## ANEXOS

### Anexo # 1

## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

### ENCUESTA

Sírvase a responder la siguiente encuesta, marcando con una X las respuestas que considere más adecuadas, su participación será de mucha valía y apoyo para conocer el nivel de conocimiento sobre la gestión de Buen Gobierno Corporativo en Cooprogreso.

#### 1. ¿Qué entiende Usted por Responsabilidad Social Empresarial?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Es una estrategia de negocio                                  | <input type="checkbox"/> |
| Representa una oportunidad para ser más competitivos          | <input type="checkbox"/> |
| Genera una mejora en las condiciones de los grupos de interés | <input type="checkbox"/> |

#### 2. ¿Ha recibido usted información sobre el manejo de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social por parte de Cooprogreso?

Si  No

#### 3. ¿Cuenta Cooprogreso con políticas y normas de gestión de Buen Gobierno Corporativo?

Si  No

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

**4. ¿Cuál cree usted que es la situación actual de Buen Gobierno Corporativo en Cooprogreso?**

Mala

Regular

Buena

Excelente

**5. ¿Cree usted que la Responsabilidad Social Empresarial y Buen Gobierno Corporativo es fundamental para la sustentabilidad y rentabilidad de Cooprogreso?**

Si

No

**6. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones representa una ventaja directa de la implementación de buenas prácticas de Buen Gobierno Corporativo en Cooprogreso?**

Promoción de la competitividad y posicionamiento en el mercado

Reduce el riesgo de que se produzca crisis financiero

Mayor desempeño operacional

**7. ¿En cuál de las siguientes áreas Cooprogreso ejecuta sus iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial?**

Educación

Ambiente

Salud

Comunidad

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

**8. ¿Por qué la gestión de Gobierno Corporativo es importante en Cooprogreso?**

Porque alcanza los objetivos de forma eficiente

Porque maximiza la posición de liderazgo

Porque mantiene la perspectiva empresarial a largo plazo

**9. Las buenas iniciativas del gobierno corporativo ¿Pueden ayudar a la junta de control y gestión a actuar sobre los objetivos que se encuentran en el mejor interés de la empresa y sus actores?**

Si

No

**10 ¿Cuál considera, el medio más adecuado para dar a conocer la gestión de Buen Gobierno Corporativo?**

Charlas

Medios electrónicos

Boletín informativo

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

Elaborado por: Jimena Lema

Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

## Anexo # 2

### Jóvenes que hablaron sobre educación financiera en concurso de oratoria en Cooprogreso

Fecha: 20/noviembre/ 2014



Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

### Anexo # 3

#### Programa de Deporte, cultura y recreación de Cooprogreso



Propuesta de un Modelo de Gestión orientado a las obligaciones, compromisos legales y éticos que Cooprogreso debe asumir frente a su Responsabilidad como Gobierno Corporativo.

#### **Anexo # 4**

### **Cooprogreso contribuye con el Reciclaje**



#### **Anexo # 5**



**COOPROGRESO**  
Cooperativa de Ahorro y Crédito

