



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DESARROLLO DE UN MODELO PARA LA ESTRUCTURACIÓN DEL BALANCE
SOCIAL EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

**Tesis previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas Mención Planeación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Emprendedorismo y/o Responsabilidad Social

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Ing. Diego Efraín Torres Juna

Director:

Mg. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña

Ambato – Ecuador

Julio 2015

Desarrollo de un modelo para la estructuración del balance social en las cooperativas de ahorro y crédito

Informe de Trabajo de Titulación presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Por

Ing. Diego Efraín Torres Juna

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas Mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados

Julio del 2015

Desarrollo de un modelo para la estructuración del balance social en las cooperativas de ahorro y crédito

Aprobado por:

Varna Hernández Junco, Phd.
Presidenta del Comité Calificador
Directora del DIP

Ibarra Sandoval Fredy Leonardo, Mg.
Miembro calificador

Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña, MSc.
Miembro Calificador
Director del Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villarroel
Secretario General

Núñez Grijalva Jorge Vladimir, MSc.
Miembro calificador

Fecha de Aprobación:
Julio 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Tema: “Desarrollo de un modelo para la estructuración del balance social en las cooperativas de ahorro y crédito”

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Ing. Diego Efraín Torres Juna

Director: Mg. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Emprendimiento y/o Responsabilidad Social

Secundaria: Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial

Resumen Ejecutivo

La falta de una vinculación medible de las cooperativas de ahorro y crédito en el desarrollo social y medio ambiental de la comunidad, conllevó a que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), disponga la obligación de remitir anualmente un balance social, pero sin contar con un sustento metodológico homogéneo como guía. En el presente trabajo se aplicó una metodología cualitativa y cuantitativa, mediante la investigación bibliográfica, descriptiva y de campo, encuestas dirigidas a cooperativas del sector, a clientes internos y externos, entrevista experta, y análisis de entorno, con el fin de determinar los elementos relevantes del balance social en cuanto a los aspectos económicos, sociales y medio ambientales a nivel cooperativo. En el presente proyecto se diseñó un modelo para la estructuración homogénea del balance social, basado en una metodología de gestión por procesos orientados a la mejora continua, alineada a la realidad de las cooperativas de ahorro y crédito. De la aplicación del modelo se concluye que es una herramienta de gestión aplicable a cooperativas de cualquier tamaño, que permite la implementación sistémica de la responsabilidad social empresarial, y su rendición de cuentas eficiente a través del balance social, que cumpla con los principios de homogeneidad, comparabilidad y verificabilidad.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Ing. Diego Efraín Torres Juna, portador de la cédula de ciudadanía 1803293917, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ing. Diego Efraín Torres Juna

1803293917

A Dios, fuente y destino de toda mi esencia

A mi esposa y mis dos hijas, luz de mi vida y amor eterno

A mi madre, mi ángel

A mi padre, mi ejemplo imperecedero

A mis hermanos, mis más grandes acompañantes en este camino que es la vida

Reconocimiento

Un total reconocimiento a mi Tutor, Eco. Nelson Lascano, quien supo guiar el desarrollo de este trabajo con responsabilidad y profesionalismo, a Gabriel Santamarina, gran amigo y profesional que con sus conocimientos y consejos orientó los esfuerzos realizados, y a los funcionarios y directivos de la Cooperativa San Francisco Ltda., quienes impulsaron este proyecto en beneficio del sector financiero cooperativo.

Resumen

En el presente trabajo de investigación se llevó a cabo el desarrollo de un modelo para la estructuración del balance social para las cooperativas de ahorro y crédito, modelo que permite satisfacer la necesidad del sector financiero cooperativo de tener un marco metodológico homogéneo y estandarizado para el desarrollo del balance social, lo que favorece el ejercicio de comparabilidad tanto a nivel interno entre períodos, como a nivel interinstitucional. Se aplicó una metodología cualitativa y cuantitativa en la investigación, mediante la observación de campo, y la aplicación de encuestas a cooperativas y a grupos relevantes, para determinar los factores que se consideraron claves en los aspectos económicos, sociales y medio ambientales, y que debían ser considerados como relevantes en el balance social. El modelo propuesto, considera las mejores prácticas y normas internacionalmente reconocidas para la elaboración de instrumentos de rendición de cuentas en cuanto a sostenibilidad, aplicadas a la realidad de las cooperativas de ahorro y crédito en el país, en un esquema de mejora continua. De la aplicación del modelo se concluye que es una herramienta de gestión óptima, la cual permite la implementación sistémica de la responsabilidad social empresarial en las cooperativas de ahorro y crédito, y su rendición de cuentas eficiente a través del balance social que cumple los principios de homogeneidad, comparabilidad y verificabilidad.

Palabras Claves: responsabilidad social empresarial, balance social, herramienta de gestión, homogeneidad, comparabilidad, verificabilidad.

Abstract

This research was conducted to develop a model to structure a social balance sheet for credit unions that will fulfill the need of credit unions within the financial sector of having a unified and standardized methodological framework for the development of a social balance sheet; this will benefit comparability criterion of both, internally (between periods) as well as at an inter-organization level. A qualitative and quantitative research methodology was used in this research, by using field observations and the application of relevant surveys to credit unions and important groups to determine the factors that are considered valuable within economic, social and environmental aspects and should have been considered critical in a social balance sheet. The proposed model takes into consideration the best practices and well-known international standards for accounting in regard of sustainability, to be applied in real situations within credit units in the country, in a continuous improvement framework. After applying the model, it is concluded that it is an optimal management tool which allows a systemic implementation on corporate social responsibility of credit unions, and proper accountability throughout a social balance sheet that accomplish the principles of consistency, comparability and verifiability.

Key words: corporate social responsibility, social balance sheet, management tool, consistency, comparability, verifiability.

TABLA DE CONTENIDO

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimiento	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Lista de Tablas	xii
Lista de Gráficos	xii
CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
1.1. Presentación del Trabajo	1
1.2. Descripción del documento	2
2. Planteamiento de la Propuesta de trabajo	5
2.1. Información técnica básica	5
2.2. Descripción del Problema	5
2.3. Preguntas Básicas	7
2.4. Formulación de meta	7
2.5. Formulación de hipótesis y/o pregunta de investigación	7
2.6. Objetivos	7
2.7. Delimitación funcional	8
3. Marco Teórico	9
3.1. Definiciones y conceptos	9
3.1.1. Ahorro y crédito	9
3.1.2. Ley de economía popular y solidaria	9
3.1.3. Definición, valores y principios de las Cooperativa	10
3.1.4. Las Cooperativas en el Ecuador	10
3.1.5. Crisis financiera, la dolarización y la influencia sobre las cooperativas	11
3.1.6. La historia inmediata, el cooperativismo y la revolución ciudadana, 2007-2012	11
3.1.7. Sistema cooperativo	12
3.1.8. Sistema de gestión	13
3.1.9. Desarrollo de sistema de gestión.....	14
3.1.10. Procesos y mapa de procesos	15
3.1.11. Tipos de procesos	15

3.1.12. Gestión por procesos	16
3.1.13. Cuadro de mando	16
3.1.14. Cuadro de mando según la gestión del negocio	17
3.1.15. Cuadro de mando integral	17
3.1.16. Seguimiento y medición de los procesos	18
3.1.17. La cadena de valor del proceso de negocio	19
3.1.18. Global Reporting Initiative (GRI)	20
3.1.19. Memorias de sostenibilidad	20
3.1.20. Principios de elaboración de memorias	21
3.1.21. Responsabilidad Social Empresarial	21
3.1.22. Los siete principios de la responsabilidad social	21
3.1.23. Diez Principios del Pacto Global Derechos Humanos	23
3.1.24. La estrategia competitiva	24
3.1.25. Responsabilidad social empresarial – estrategia competitiva	24
3.1.26. Balance social anual	25
3.2. Estado del Arte	26
4. Metodología	28
4.1. Diagnóstico	28
4.2. Métodos Aplicados	48
5. Resultados	51
5.1. Producto final del proyecto de titulación	51
5.1.1. Fase: Planificación.....	53
5.1.1.1. De la documentación.....	53
5.1.1.2. De la organización	55
5.1.1.3. Del establecimiento de políticas de RSE	62
5.1.1.4. Del análisis de los grupos de interés.....	66
5.1.2. Fase: Implementación.....	70
5.1.2.1. De la gestión de proyectos de RSE.....	70
5.1.2.2. Del establecimiento de indicadores de balance social en la cooperativa.....	73
5.1.2.3. De la comunicación de la gestión de RSE.	97
5.1.3. Fase: Verificación.....	100
5.1.3.1. De las auditorías	100
5.1.4. Fase: Mejora Continua	102
5.1.4.1. De la mejora continua en la gestión de RSE	102

5.2. Evaluación Preliminar	104
5.3. Análisis de Resultados	112
6. Conclusiones y Recomendaciones	114
6.1. Conclusiones	114
6.2. Recomendaciones	114
APÉNDICE A	116
APÉNDICE B	116
APÉNDICE C	116
APÉNDICE D	117
APÉNDICE E	117
APÉNDICE F	117
APÉNDICE G	118
APÉNDICE H	119
APÉNDICE I	119
APÉNDICE J	120
REFERENCIAS.....	121
Resumen final.	123

LISTA DE TABLAS

1 .Encuesta cliente interno, gestión administrativa	29
2 .Encuesta cliente interno, gestión de calidad y recursos	30
3 .Encuesta cliente interno, satisfacción del socio	31
4 .Encuesta cliente interno, valores y principios éticos	32
5 .Encuesta cliente interno, responsabilidad social empresarial	33
6 .Socios encuestados por nivel de estudios y ocupación	34
7 .Tipo de servicio de los cuales ha hecho uso el beneficiario.....	34
8 .Encuesta Cliente Externo	35
9 .Matriz EFI en San Francisco	45
10 .Matriz EFE San Francisco	46
11 .Matriz PEYEA en San Francisco	47
12 . Formato para portada de los documentos (elaboración)	54
13 .Formato para portada de los documentos (actualización)	55
14 .Relación entre funciones y perfil de Coordinador de RSE	57
15 .Relación entre funciones y perfil de Analista de RSE	59
16 .Procedimiento para la conformación del Comité RSE	61
17 .Procedimiento para actualización de políticas RSE	64
18 .Procedimiento para identificar los grupos de interés	66
19 .Procedimiento para identificar necesidades y expectativas para los grupos de interés .	68
20 .Procedimiento para la gestión de acciones en atención a las expectativas de los grupos de interés	69
21 .Procedimiento para la gestión de proyectos	71
22 .Procedimiento para el establecimiento de indicadores de balance social	74
23 .Procedimientos de comunicación de la gestión de RSE.	98
24 .Procedimiento para realizar la auditoría acerca de la responsabilidad social de la organización.	100
25 .Procedimientos para la aplicación de la mejora continua en la gestión de RSE.....	102
26 .Resultados de la implementación del proceso de documentación RSE	104
27 .Resultados de la implementación del proceso de organización	105
28 .Resultados de la implementación del proceso de establecimiento de políticas.....	106
29 . Resultados de la implementación del proceso análisis de los grupos de interés.....	106
30 .Resultados de la implementación del proceso gestión de proyectos	107
31 .Resultados de la implementación del proceso Establecimiento de indicadores de balance social.	108
32 . Resultados de la implementación del proceso comunicación de la gestión de RSE....	110
33 .Resultados de la implementación del proceso auditoría.	111
34 . Resultados de la implementación del proceso mejora continua de la gestión de RSE.	103

LISTA DE FIGURAS

1. Encuesta cooperativas, personal de RSE	37
2. Encuesta cooperativas, balance social y estándares internacionales	38
3. Encuesta cooperativas, suscripción a entidad de RSE	39
4. Encuesta cooperativas, indicadores no financieros	39
5. Encuesta cooperativas, balance social y relevancia	40
6. Encuesta cooperativas, metodología estandarizada para balances sociales	41
7. Encuesta cooperativas, balance social y procesos de revisión	41
8. Encuesta cooperativas, balance social y convicciones	42
9. Encuesta cooperativas, RSE como factor diferenciador	43
10. Participación de activos cooperativas del segmento 1.	44
11. Participación de pasivos cooperativas del segmento 1.	44
12. Ciclo de mejora continua para estructuración de balance social	51
13. Cadena de valor vigente San Francisco	52
14. Cadena de valor vigente San Francisco	52
15. Identificación de documentos	53
16. Formato para portada de los documentos (Control de cambios)	54
17. Estructura organizativa Comité RSE.....	56
18. Estructura organizativa Comité RSE + Grupos de interés	60
19. Mapa de Proceso conformación del Comité de RSE	61
20. Actualización de políticas RSE	65
21. Mapa de Proceso Identificación Grupos de Interés	67
22. Mapa de Proceso Identificación necesidades Grupos de Interés.....	69
23. Mapa de Proceso Identificación Gestión de acciones	70
24. Mapa de Proceso Gestión de proyectos	73
25. Mapa de Proceso Indicadores de balance social	75
26. Plantilla de balance social	76
27. Formato indicador monto promedio	81
28. Rango Salarial	89
29. Formato indicador beneficios sociales	89
30. Formato indicador servicios no financieros	94
31. Mapa de Proceso Identificación Comunicación de la gestión de RSE	99
32. Mapa de Proceso Auditoría RSE.	101
33. Mapa de Proceso Identificación Grupos de Interés.....	103

Capítulo 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

El presente trabajo de investigación abarca el desarrollo de un modelo que permita la elaboración de un balance social homogéneo, que considere las necesidades y características específicas de las cooperativas de ahorro y crédito, quienes por regulaciones externas requieren remitir este documento de rendición de cuentas anualmente.

La temática cobra relevancia ya que, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) indica la obligatoriedad que tienen las cooperativas de ahorro y crédito, de presentar anualmente un balance social, sin embargo no se realiza ninguna puntualización respecto a los contenidos, indicadores y datos que deben presentarse en dicho balance, provocando confusión e incertidumbre en el sistema cooperativo sobre cómo desarrollar un adecuado balance social; por tanto, las instituciones cooperativas se han visto en la necesidad de desarrollar balances sociales bajo sus propios esquemas y puntos de vista, de manera incluso improvisada, delegando la responsabilidad de elaboración a funcionarios que no cuentan con un marco metodológico para proceder, y solamente lo llevan a cabo con el fin de cumplir un requerimiento legal, sin que exista el valor agregado de gestión, control y medición que un instrumento de rendición de cuentas debe cumplir.

Para determinar el estado actual de las cooperativas de ahorro y crédito en cuanto a la estructuración del balance social y en sí, la gestión de responsabilidad social empresarial, así como para determinar aquellos elementos indispensables a considerarse en el balance social, llámense indicadores de gestión, políticas, acciones de revisión, control y seguimiento, se desarrolló una encuesta a los responsables de las cooperativas de ahorro y crédito abarcando estas temáticas.

Así mismo, siendo necesaria la aplicación del modelo planteado en una institución cooperativa, y dada la naturaleza de la información requerida para realizar un diagnóstico

interno, se canalizó a través de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., un levantamiento de matrices de diagnóstico que permitan determinar el posicionamiento estratégico de la entidad. Se realizó una entrevista al gerente general de la Cooperativa con el fin de conocer el punto de vista de la administración, respecto a la relevancia de los factores económicos, sociales y ambientales en el desempeño de la cooperativa, y su criterio respecto al estado actual de la Institución en la gestión de estos factores, y las proyecciones futuras en este sentido. Se realizaron, además, encuestas a clientes internos y externos de la entidad para determinar la valoración que proporcionan estos grupos de interés a la gestión institucional, en aspectos que van más allá de los económicos y que precisamente se consideran en la elaboración del balance social.

En base a este diagnóstico, y realizando un análisis de las herramientas estándares y normas existentes, en términos de responsabilidad social empresarial y de gestión de calidad, permitieron enfocar su aplicación en el marco de las características y necesidades de las cooperativas de ahorro y crédito en el país, contemplando los factores que se consideran críticos en el sector para que el balance social sea un documento relevante en las organizaciones.

Se espera, con la aplicación de este modelo, que las cooperativas de ahorro y crédito puedan desarrollar balances sociales uniformes y homogéneos, fundamentados en una metodología enfocada al sector, políticas específicas de elaboración, medición, seguimiento, control y mejora de los factores económicos, sociales y medio ambientales contemplados en el balance, que brinden una imagen de transparencia organizacional y genuina preocupación por aspectos que van más allá de los aspectos económicos tradicionalmente evaluados; a la vez, la homogeneidad permitirá un adecuado nivel de comparabilidad entre balances sociales, que al mantener una estructura concreta, permitirá una enriquecedora evaluación entre períodos dentro de la misma institución, así como la evaluación inter cooperativas que favorecerá la gestión sostenible de las entidades, fortaleciendo el sistema cooperativo en el marco de los lineamientos de la economía popular y solidaria.

1.2. Descripción del documento

Para el desarrollo de esta investigación se realizaron una serie de actividades sistémicas, que han permitido la obtención de un producto final acorde a lo planificado, estas actividades se hallan desarrolladas en los capítulos que se describen a continuación:

En el capítulo uno, se proporciona una visión global del trabajo de investigación realizado, a través de una explicación concisa de la temática de la responsabilidad social en las cooperativas de ahorro y crédito, así como del balance social, y se proporciona además una breve descripción del contenido de cada capítulo.

En el capítulo dos, se da a conocer una visión general del trabajo de investigación, fundamentado en la información de carácter técnico más importante que favorezca el desarrollo del trabajo tanto de investigación, como de diseño y aplicación del modelo, se hace una descripción integral del problema, se realiza el planteamiento de las preguntas básicas concernientes a la investigación, el planteamiento del objetivo general y los objetivos específicos de la investigación a llevarse a cabo, y se elabora finalmente la delimitación funcional, que implica la descripción de los aspectos que se considerarán en el desarrollo del modelo planteado, es decir se hace una descripción de lo que el modelo abarca.

En el capítulo tres, se desarrolla el marco teórico que sustenta la presente investigación, el cual se halla dividido en dos partes, en la primera se dan a conocer las definiciones y conceptos que contextualizan el trabajo y fundamentan la propuesta para el desarrollo del modelo, y en la segunda parte se da a conocer el estado del arte, que es la recopilación de las más recientes investigaciones que se han llevado a cabo sobre temas relacionados al proyecto de investigación.

En el capítulo cuatro, se hace una descripción de la metodología de investigación que se va a utilizar, se señalan los instrumentos, técnicas y herramientas que se emplean para la recopilación de la información relevante al trabajo, como son la entrevista, las encuestas a clientes internos y externos, encuesta a responsables de balance social de las cooperativas de ahorro y crédito, detallándose los materiales utilizados para tales actividades, se realiza el análisis de los datos obtenidos mediante las herramientas descritas, denotando el estado actual de las instituciones cooperativas respecto a balance social y responsabilidad social empresarial, y se toman nota de los aspectos relevantes a tomarse en cuenta en el modelo.

En el capítulo cinco, se da a conocer la propuesta de solución al problema planteado, a través de la descripción del modelo para la elaboración del balance social, la evaluación inicial del modelo mediante la aplicación en la cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda., y el análisis de los resultados.

En el capítulo seis se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones correspondientes al trabajo de investigación desarrollado.

Finalmente, los apéndices muestran los formatos desarrollados para la recopilación de la información, así como las plantillas propuestas para la aplicación de los procesos descritos en el modelo, enmarcados en la mejora continua.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

El presente capítulo expone una visión general de la totalidad del trabajo de titulación, apoyado en los datos técnicos más relevantes que contribuyan al desarrollo de la investigación y posterior desarrollo de acuerdo a la clasificación técnica en la cual se enmarca el trabajo.

2.1. Información técnica básica

Tema: “Desarrollo de un modelo para la estructuración del balance social en las cooperativas de ahorro y crédito”

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Emprendedorismo y/o Responsabilidad Social

2.2. Descripción del problema

De acuerdo a la reforma de la normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (2014), las cooperativas de ahorro y crédito pasan a ser parte del sector denominado Financiero Popular y Solidario, al igual que las cajas de ahorro, cajas y bancos comunales, se encuentran regidas por lo que indica el Código Orgánico Monetario y Financiero, además están obligados a brindar información del aspecto crediticio a la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos, debido a estas reformas el entorno competitivo de las cooperativas ha cambiado de rumbo, acarreado consigo dificultades en las políticas internas, el postulado actual se enmarca en la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial, los directivos de las cooperativas se limitan a cumplir con las regulaciones dejando de lado los postulados de las RSE.

Según Jordán y Román (2005) el mercado microempresarial en el Ecuador es sin duda grande, y es un sector de mucha potencialidad; sin embargo, se debe tener en cuenta el riesgo de sobreendeudamiento de clientes, hecho que se evidencia en economías como la boliviana. Partiendo de este antecedente, la actividad que cumplen las Cooperativas de Ahorro y Crédito, que operan en el Ecuador, están dirigidas a la reducción de la pobreza, el desarrollo social de la comunidad en la que se desenvuelven, requiriendo para ello una evaluación de su impacto económico, social y medioambiental.

La SEPS (2014) define a la economía popular y solidaria como:

La forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital (p.5).

La Ley de Economía Popular y Solidaria, promulgada en el año 2011 señala en su sección “Disposiciones Generales”, cláusula segunda que:

Las organizaciones sujetas a esta Ley incorporarán en sus informes de gestión, el balance social que acreditará el nivel de cumplimiento de los principios y sus objetivos sociales, en cuanto a la preservación de su identidad, su incidencia en el desarrollo social y comunitario, impacto ambiental, educativo y cultural.

Sin embargo ni dicha ley ni el organismo rector de las instituciones de Economía Popular y Solidaria (SEPS), proporcionan a las cooperativas de ahorro y crédito lineamientos específicos para la estructuración y presentación de dicho balance social, lo que provoca una rendición de cuentas heterogénea, y sin una profundización, medición e implementación adecuada.

Se debe considerar además que el balance social es un documento de rendición de cuentas resultante de la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de forma sistémica dentro de una organización, y en el sistema cooperativo, la RSE presenta transformaciones que aún son muy poco aplicadas, para la explicación de dichas transformaciones se toma como referencia la postura de Urcelay (2006), quien menciona que las dimensiones internas de la responsabilidad social empresarial son aquellas que involucran a las prácticas laborales que se realizan con el fin de atraer y mantener el recurso humano motivado y a la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales a través del uso responsable de materiales no

contaminantes. Y sobre las dimensiones externas menciona que son acciones encaminadas a la manera como la empresa se proyecta sobre los grupos de interés como socios, clientes, proveedores sobre el respeto a los derechos humanos y la protección del medio ambiente en una consideración transnacional.

2.3. Preguntas básicas

¿Quién o qué lo origina?

El limitado conocimiento y sociabilización de la responsabilidad social empresarial por parte de las cooperativas que no cuentan con las herramientas necesarias para una correcta aplicación de indicadores objetivos de gestión a través de la emisión de un balance social anual.

2.4. Formulación de meta

“Desarrollar un modelo para la estructuración del balance social en las cooperativas de ahorro y crédito”

2.5. Formulación de hipótesis y/o pregunta de investigación

¿El balance social incide en la responsabilidad social y empresarial de las cooperativas de ahorro y crédito?

2.6. Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo para la estructuración del balance social en las cooperativas de ahorro y crédito

Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual de las cooperativas de ahorro y crédito en el ámbito de la gestión basada en responsabilidad social empresarial.

Determinar las políticas asociadas a la gestión de las dimensiones internas y externas de la RSE e indicadores de gestión.

Plantear una metodología en base a las herramientas de gestión enfocadas a la responsabilidad social empresarial.

Diseñar estrategias corporativas- operativas, orientadas a una ejecución efectiva de la responsabilidad social empresarial, favoreciendo de esta manera la rendición de cuentas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a través de la presentación del Balance Social.

2.7. Delimitación funcional

Estructura de un modelo para la estructuración del balance social en las cooperativas de ahorro y crédito.

Diseño de políticas asociadas a la gestión de las dimensiones internas y externas de la RSE

Desarrollo de un ciclo de mejora continua que abarque la planificación institucional, la ejecución de lo planificado, el control y ajuste.

Elaboración de indicadores de gestión del modelo.

Propuesta de balance social como documento de rendición de cuentas a presentar.

Definición de estrategias corporativas- operativas, orientadas a una ejecución efectiva de la responsabilidad social empresarial, favoreciendo de esta manera a las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Ahorro y crédito

El ahorro es necesario para una economía segura, por ejemplo según Krugman y Wells (2007), “el ahorro constituye guardar dinero al evitar gastos innecesarios como una reserva para el futuro” (p.24). El evitar gastos innecesarios en el presente, contribuirá con los gastos necesarios del futuro, más adelante podemos asociar este concepto con el desarrollo sostenible.

El crédito impulsa la economía, para Cardozo (2011) “el crédito es sinónimo de confianza que consiste en el préstamo de dinero que se otorga a una persona o empresa” (p.280). El dinero prestado por lo general ayuda a la creación de microempresas con el fin de recuperar la inversión y generar lucro.

3.1.2. Ley de economía popular y solidaria

La SEPS (2014) la define:

Se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital (p.5).

Dentro de este concepto se encuentra inmiscuido las cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional. Las cuales están regidas por la SEPS.

3.1.3. Definición, valores y principios de las Cooperativas

Desde el principio, las cooperativas se formaron a partir de intereses colectivos y sociales, para Krugman y Wells (2007), “una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada” (p.59) Las cooperativas contribuyen en el bien común de sus miembros voluntarios para satisfacer sus necesidades sociales.

Existen ciertos puntos y principios en una cooperativa, por ejemplo Krugman y Wells (2007), nos dicen que las cooperativas se basan en diversos valores y principios, como son la responsabilidad, igualdad, democracia, equidad, honestidad, solidaridad y valores éticos como la preocupación de los demás. En la aplicación de los valores de las cooperativas son relevantes los siguientes puntos: Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de asociarse, sin discriminaciones raciales, políticas, religiosas, sociales o de género; también son organizaciones democráticas gestionadas por sus socios, en la cual los socios contribuyen equitativamente a la formación del capital de su cooperativa y lo gestionan democráticamente. Los socios suelen recibir una compensación limitada, sobre el capital suscrito como condición para asociarse. Destinan los excedentes a todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa, posiblemente mediante la constitución de reservas de las cuales una parte al menos, debe ser indivisible; la distribución a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades aprobadas por los socios. Es decir podemos concluir que las empresas son voluntarias, democráticas y autónomas, con la capacidad de tomar sus propias decisiones.

A más de los valores mencionados, las cooperativas cumplen con el rol en la educación y capacitación para que la cooperativa se maneje de manera eficiente, pueden participar en cooperación con otras cooperativas para llegar a acuerdos de interés que beneficien a los socios, si son cooperativas comunales o de pequeños pueblos, trabajan por el bien colectivo de la comunidad.

3.1.4. Las Cooperativas en el Ecuador

En 1937 se datan las primeras legislaciones de las cooperativas, toman fuerza en la década del cincuenta al setenta, aquí intervinieron factores como educación, religión, intereses privados y

políticos para la creación de las mismas. Fue en esta época donde aparecieron las asociaciones, sindicatos y gremios para los trabajadores. La acción de las instituciones religiosas fue dirigida para crear y fomentar la organización de cooperativas de ahorro y crédito (Miño Grijalva, 2013).

El crecimiento cooperativo en las décadas de los sesenta y setenta fue grande, sin embargo al final de los años de 1970, al reducirse los recursos y la acción de fomento del estado y del exterior, este proceso desaceleró el crecimiento cooperativo. En los años ochenta, fue el descuido económico del país y la desconfianza en los bancos, lo que fomentó las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador. Frente a la inestabilidad y crisis del sistema bancario nacional donde el cliente ha demostrado su desconfianza, en especial en los bancos, lo que ha llevado a incrementar la crisis económica del País, ha sido necesario buscar alternativas para demostrarle al cliente que existen opciones que permiten fomentar el ahorro y brindar créditos (Miño Grijalva, 2013).

3.1.5. Crisis financiera, la dolarización y la influencia sobre las cooperativas

La crisis financiera que estalló en marzo de 1999 representó un viraje positivo para los indicadores financieros de las cooperativas de ahorro que superaron una larga tendencia de debilitamiento y depresión económica: para antes de la crisis dichos indicadores habían caído hasta el 2% del total del sistema financiero nacional, cuando ellos habían alcanzado hasta el 17% a comienzos de los años ochenta. Después de la debacle del sistema bancario se incrementaron los activos de las grandes cooperativas y creció el número de las controladas, sobre todo en los primeros años de la postcrisis (Miño Grijalva, 2013).

3.1.6. La historia inmediata, el cooperativismo y la revolución ciudadana, 2007-2012

Después de años de crisis, las cooperativas fueron reguladas así como la economía de los bancos y el neoliberalismo llegaba ya a su etapa final, según Miño Grijalva (2013), relata lo siguiente:

Desde el año 2007 el Ecuador ingresa en una nueva época, de ruptura histórica y de profundos cambios económicos, sociales y políticos, que marcaron el fin de la etapa neoliberal y el inicio de la Revolución Ciudadana. Este nuevo proceso político implicó un vasto reordenamiento institucional del país que tuvo como eje la reunión de la Asamblea Constituyente del 2008 y la expedición de una nueva Constitución Política, después de una aguda resistencia política del establecimiento institucional vigente, apuntalado por pequeños pero poderosos poderes fácticos. Después de más de 25 años de influencia del modelo neoliberal el cambio constituyó un fuerte contraste entre el antiguo Ecuador y el nuevo, y que se debe contextualizarlo en un marco histórico de larga continuidad. Se

trata de especificar la esencialidad del proceso en su relación con el movimiento cooperativo de ahorro y crédito y la economía popular y solidaria.

Este concepto de economía popular y solidaria cambio las reglas de juego, y los bancos y cooperativas del Ecuador, pasaron a ser regularizados por instituciones gubernamentales, así como los intereses y las formas de pago se redujeron notablemente.

3.1.7. Sistema cooperativo

El cooperativismo, trabajo en grupo o en asociaciones, según Cardozo (2011), es un modelo legítimo y eficaz para combatir el desempleo, creando de manera masiva plazas de trabajo en corporación. Las cooperativas por disposición legal deben ser autónomas, a través del tiempo se ha generado cierta flexibilidad laboral, ya que las cooperativas al ser autónomas e independientes, se han convertido en creadoras de cargos o puestos de trabajo de los asociados, intermediación laboral entre socios, prestación de servicios temporales y prestación de bienes económicos. En fin como se puede observar, el sistema de cooperativismo, es una manera de trabajar en grupo por un bien común, formando alianzas para colaborar de manera económica positiva a sus socios.

Dentro del sistema cooperativo, uno de los campos de acción del mismo es la planeación, es decir, apuntar por un camino estratégico hacia un fin específico. Cardozo (2011) dice “La planeación es una estructura que le permite a una organización pasar de un lugar a otro”. (p.12). Con la información actual de la organización o cooperativa, se logra planear de manera adecuada las metas y hacia donde se quiere llegar en el futuro.

Cardozo (2011) cita una serie de pasos para la planeación que son:

Primer paso: Construir la visión, con la finalidad de reconocer las necesidades de la cooperativa y buscar el desarrollo de los asociados (Cardozo, 2011), ya que al construir una visión general y grupal, las personas asociadas saben a dónde van y lo que esperan.

Segundo paso: Construir la misión, es lo que la cooperativa realiza en la actualidad, tanto en el campo empresarial, como en lo social (Cardozo, 2011). Una vez planteada la visión de la cooperativa, se realizan una serie de pasos para alcanzar los mismos, esto se conoce como la misión.

Tercer paso: Definición de los objetivos generales, para Cardozo (2011) en este punto se debe contemplar el fomento de la cultura solidaria entre asociados y familiares, se debe fortalecer a la empresa en el campo administrativo como competitivo, se debe tomar en cuenta asuntos laborales, de gestión humana, diagnóstico, investigación y desarrollo. Para alcanzar la visión de la empresa, Cardozo (2011) impulsa el desarrollo competitivo en todos los ámbitos de una empresa a través de los objetivos generales.

Cuarto paso: Construcción de indicadores, finalmente en el proceso de planeación, Cardozo (2011) plantea una forma de analizar si las metas y objetivos establecidos se están cumpliendo con eficiencia dentro de la empresa a través de indicadores. Dentro de lo planteado, con los indicadores y sus respuestas, se pueden tomar decisiones y controlar el desarrollo de la empresa.

3.1.8. Sistema de gestión

La palabra sistema, es usualmente usada para varias denominaciones, desde el punto de vista económico, informático, biológico, entre otras. Kramer y Porter (2003) definen sistema de la siguiente manera “del latín systema, un sistema es el módulo ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí. El concepto se utiliza tanto para definir a un conjunto de conceptos como a objetos reales dotados de organización”. Se puede de este concepto interpretar que un sistema tiene objetos que trabajan entre sí de manera ordenada como el objetivo de organizar de mejor manera los pasos de un proceso.

Para el autor Daft (2005), la palabra gestión es sinónimo de administración, es decir administrar diligencias que hacen posible la realización de un proceso comercial o un anhelo cualquiera, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

Si se unen los dos conceptos, se interpreta el significado de sistema de gestión como un conjunto de elementos o pasos ordenados que trabajan entre sí, para la administración, gobierno, disposición, organización, dirección y orden de un proyecto específico

Según European Foundation for Quality Management EFQM (2012) un sistema de gestión es el “esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos”. Es decir el cumplimiento de la visión a través de la misión.

3.1.9. Desarrollo del sistema de gestión:

Gobierno de la empresa: El conjunto de elementos de la empresa, que según Ogalla (2005) hace posible que permanezca en el tiempo, y por tanto, que alcance la visión que se propone, es denominado gobierno de la empresa, se puede interpretar como el responsable de la vida de la empresa. El efecto que estos tengan en el transcurso del tiempo son elementos asociados en dos grupos: elementos esenciales y elementos fundamentales.

Elementos esenciales de la gestión: los elementos esenciales para Ogalla (2005), son la misión, visión, los valores, el liderazgo, política y estrategia, innovación y finalmente la comunicación.

Misión: Expone la necesidad social que se está satisfaciendo a través de la oferta de productos o servicios adecuados. La misión según este concepto identifica las necesidades y provee el recurso de las mismas a través de los productos o servicios (Ogalla, 2005).

Visión: concreta lo que la empresa quiere llegar a ser en el tiempo. El autor da a entender que la visión guarda estrecha relación con los objetivos, son lo que se plantean de manera clara y se pretenden alcanzar en el futuro (Ogalla, 2005).

Valores: es el conjunto de comportamientos que desarrolla la organización, constituyen la base de sus actuaciones y, por tanto, de las actitudes que se esperan de sus colaboradores. Los valores como se pueden observar son esenciales en la empresa ya que todo depende que se quiere obtener y a qué precio (Ogalla, 2005).

Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, ellos crean y mantienen un ambiente interno, en el cual la persona pueda involucrarse totalmente en el logro de los objetivos. Los líderes que describe el autor son los encargados de guiar a los colaboradores, hay que recalcar que el líder es la principal influencia en la empresa, por tanto estos serán los responsables de alcanzar o no los objetivos de la empresa (Ogalla, 2005).

Política y estrategia: son condiciones a tener en cuenta y procesos que la empresa se propone para alcanzar los objetivos dados, alineados con la visión y misión de la misma (Ogalla, 2005).

Innovación y gestión del cambio: para alcanzar la visión y objetivos de la empresa, hay que estar conscientes de que el mundo cambia cada día, es necesario adaptarse a nuevas situaciones laborales para cumplir las metas. Aquí el autor está en un plano realista de un mundo que es afectado diariamente con el alza de precios, materia prima entre otras., lo ideal es tener la mente abierta para enfrentarse a través de diferentes estrategias a estos problemas Ogalla (2005).

Comunicación: permite el despliegue de las políticas estratégicas definidas para alcanzar los objetivos propuestos. El crecimiento de la empresa no es lineal si no espiral. Sin comunicación adecuada no existiría ninguna empresa, este concepto puede ser asociado con la innovación y el cambio, ya que cada día la tecnología avanza de manera acelerada y es necesario actualizarse y obtener los mejores resultados en el campo comunicativo (Ogalla, 2005).

Elementos fundamentales: a diferencia de los elementos esenciales, los elementos fundamentales del Modelo de Gestión son aquellos que permiten dirigir y operar con éxito las estrategias definidas por la organización (Ogalla, 2005). El autor menciona los siguientes: gestión por procesos, tipos de procesos, cuadro de mando según la gestión del negocio, cuadro de mando integral, seguimiento y medición de los procesos, la cadena de valor de la empresa y tipos de indicadores.

3.1.10. Procesos y mapa de procesos

El significado de proceso, según Ogalla (2005), es el conjunto de pasos con entradas y salidas, que se realizan para obtener un bien, producto o servicio. Para Velasco (2010) “un mapa de procesos es un diagrama de valor, un inventario gráfico de los procesos de una organización”.

3.1.11. Tipos de procesos

El autor Velasco (2010), señala que existen cuatro tipos de procesos, entre los que se pueden mencionar

Procesos operativos: proporcionan el servicio al cliente, combinando y transformando recursos para obtener un producto (Velasco, 2010).

Procesos de apoyo: estos proporcionan personas y recursos necesarios para el resto de procesos, de acuerdo con lo que necesite el cliente interno, en este grupo están recursos

humanos, aprovisionamiento de bienes de inversión, maquinaria, software, entre otros (Velasco, 2010).

Procesos de gestión: este tipo de procesos aseguran el cumplimiento de los demás procesos mediante el control, seguimiento, revisión y medición (Velasco, 2010).

Procesos de dirección: el autor Velasco (2010) menciona “Los concebimos con carácter transversal a todo el resto de procesos”. Asumiendo que se refiere a la cadena de mando y liderazgo.

3.1.12. Gestión por procesos

Como se menciona anteriormente, la gestión está relacionada con la administración, y los procesos son un conjunto de pasos para la obtención de un producto, bien o servicio. Kramer y Porter (2003), indican que la orientación a procesos como una filosofía de gestión es necesaria para la gestión de la calidad. Para la gestión de procesos es preciso, obtener el mapa de procesos, que incluye la descripción clara de cada uno de ellos, dentro de una organización.

De acuerdo al criterio del autor Velasco (2010), para gestionar los procesos es necesario empezar por la identificación del mismo a través de un mapa de procesos, después hay que medirlo de manera continua, en esta etapa hay que planificar y programar la ejecución así como los recursos y controles necesarios, esto concluye con la elaboración de un plan y las decisiones a tomar del mismo; pasando estos dos campos continúa la etapa de ejecución, que consiste en asegurar la implementación de las acciones previamente planificadas; siguiendo de manera continua esta etapa se encuentra la verificación, que es simplemente la comprobación de que las medidas tomadas sean las correctas; en caso de que las medidas no hayan sido las correctas se implementa una etapa final que se denomina actuación inmediata, donde se toman las medidas necesarias para optimizar, mejorar o corregir el proceso.

3.1.13. Cuadro de mando

Según Ballvé (2002), “El cuadro de mando es un conjunto de indicadores que permiten diagnosticar y controlar la evolución de la empresa” a continuación se indaga sobre los cuadros de mando más usados en las empresas, sin embargo Ogalla (2005), empieza aclarando que los cuadros de mando, permiten a la organización medir la forma en que sus procesos de negocio

crean valor para sus clientes presentes y futuros. Por su parte Cardozo (2011) también aclara el concepto diciendo que es un sistema de indicadores que permiten analizar y tomar decisiones en un organismo respectivamente con sus responsables.

3.1.14. Cuadro de mando según la gestión del negocio

Según Ogalla (2005), permite controlar la evolución de la organización por procesos de negocio, o áreas claves a través de indicadores específicos, por ejemplo producción, plazos, incidencias, rendimiento, productividad, facturación, etc.

3.1.15. Cuadro de mando integral

Según Martínez y Milla, (2012)

Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento. (p.191).

El cuadro de mando integral, no se basa en mediciones de producción, ni facturación como el de procesos, aquí intervienen factores que están relacionados directamente con la visión y misión de la empresa, tomando en cuenta que si los objetivos se están alejando, para tomar inmediatamente decisiones correctivas.

Otro concepto mencionado por Amo (2010), indica esta técnica de gestión facilita los comportamientos de las personas clave de la organización, de tal manera que sus recursos se encuentren estratégicamente alineados, así las organizaciones transforman su estrategia en objetivos operativos medibles, relacionados entre sí. A través de este enfoque, se muestra la importancia que se da a los recursos humanos, teniendo como base las personas líderes y claves para la organización.

3.1.16. Seguimiento y medición de los procesos

Las normas ISO 9001:2008 aportan con los siguientes pasos para la medición de los procesos.

Determinación de los procesos del sistema sometidos a medición, los procesos del sistema deberían estar identificados previamente en un mapa de procesos, según se determina en el apartado 4.2.2. (Manual de Calidad de la Norma ISO 9001:2008).

Identificación de aspectos del proceso a controlar, para cada uno de los procesos del sistema se identifican los aspectos del mismo, deben ser seguidos y medidos. Para ello es necesario contestar a tres preguntas ¿Qué relación tiene cada proceso con la satisfacción de los clientes? ¿Qué objetivos o resultados se esperan del proceso? ¿Qué esperan, o qué requisitos contemplan, del mismo los procesos del sistema relacionados?. Así se pueden obtener aspectos a medir como el tiempo de respuesta, porcentaje de éxito en las operaciones, aceptación de propuestas por parte de los clientes, etc. (Manual de Calidad de la Norma ISO 9001:2008).

Asociación de indicador a cada uno de los aspectos a controlar, cada aspecto a controlar debe asociarse a uno o varios indicadores medibles para la realización del seguimiento. El indicador puede ser considerado como el número de días medio entre la realización del pedido y el suministro del material, porcentaje de pedidos de clientes servidos correctamente, porcentaje de aceptación de ofertas por tipo de producto, etc. (Manual de Calidad de la Norma ISO 9001:2008).

Determinación de valores esperados y metodología de medición, una vez definidos los indicadores de los procesos, es necesario determinar la metodología que llevará a cabo la organización, para realizar su medición y su seguimiento. Es necesario definir aspectos como las responsabilidades sobre la medición, el origen de los datos, la frecuencia de la medición y el soporte o registro en el que se anotarán los resultados. En la norma ISO 9001:2008, en el apartado 8.2.3., se incluye la necesidad de determinar unos resultados planificados, por lo tanto cada indicador debe tener asociados unos valores óptimos o deseables y unos valores de alerta. (Manual de Calidad de la Norma ISO 9001:2008).

Realización del seguimiento y la medición del indicador, con la frecuencia definida para cada indicador deben realizarse las mediciones y el análisis de los resultados. Una manera muy recomendable de anotar y mostrar estos resultados es utilizar gráficos en los que se pueda apreciar la evolución temporal del indicador. (Manual de Calidad de la Norma ISO 9001:2008).

3.1.17. La cadena de valor del proceso de negocio

La cadena de valor es una manera de representar los procesos, por lo general los conjuntos de procesos con el fin de diseñar, fabricar, comercializar, o prestar servicios, pueden estar representados por la cadena de valor (Velasco, 2010). Para Amo (2010) el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le está ofreciendo. Este valor es medible por ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender.

El autor Amo (2010), también dice:

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores de margen. Se trata de actividades físicas y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo. Son las estructuras mediante las que se crean productos o servicios útiles para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas. (p.138)

Con la ayuda de la cadena de valor, y la estimación del margen de ganancia, se puede tener una idea para lograr reducir el margen de tal manera en que se pueda seguir teniendo rentabilidad y a la vez superar a la competencia, el cuadro de procesos también puede contribuir en la optimización del tiempo relacionando clientes internos.

Mejora: La norma ISO 9001 (2008), ha determinado la mejora a partir de tres temas: mejora continua, acción correctiva y acción preventiva.

Mejora continua: La mejora continua es un elemento necesario dentro de la organización y sistema de gestión; la norma ISO 9001 (2008), establece que mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección la organización, debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad. La mejora continua permite controlar y corregir errores en procesos, productos o servicios, de esta manera se mejora para una siguiente auditoría.

Acción correctiva: Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Según la norma ISO 9001 (2008), se debe revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes), determinar las causas de las no conformidades, evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no

conformidades no vuelvan a ocurrir, determinar e implementar las acciones necesarias, registrar los resultados de las acciones tomadas y revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

Acción preventiva: La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales previniendo su ocurrencia. Se deben determinar las no conformidades potenciales y sus causas, evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades, determinar e implementar las acciones necesarias, registrar los resultados de las acciones tomadas, y revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas (Manual de Calidad de la Norma ISO 9001:2008).

En si la acción correctiva y la acción preventiva, tienen los mismos pasos a seguir, con la diferencia de que la acción correctiva se encarga de tomar decisiones una vez que las conformidades no satisfechas hayan sido encontradas con el fin de mitigarlas en su totalidad, mientras que la acción preventiva evita que estas conformidades no satisfechas se presenten en el futuro.

3.1.18. Global Reporting Initiative (GRI)

Los autores Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008), acerca del Global Reporting Initiative presentan una definición en la que se señala como un instrumento de uso mundial para elaborar una auditoria social conocido también como memorias o informe de responsabilidad empresarial basado en la credibilidad de la información hacia los grupos de interés, criterios de calidad y guías específicas para determinados sectores.

3.1.19. Memorias de sostenibilidad:

Según GRI (2007), “una memoria de sostenibilidad expone información acerca del desempeño económico, ambiental, social y de gobierno de una organización”. Las memorias de sostenibilidad actúan como factores para determinar el estado económico social y ambiental de una empresa, con lo cual se procede a la toma de decisiones y si es necesario correcciones a favor de una organización.

3.1.20. Principios de elaboración de memorias

El GRI (2007), divide los principios de la siguiente manera: los principios para determinar el contenido de la memoria y los principios para determinar la calidad de la memoria.

Los Principios para determinar el contenido de la memoria establecen qué se debe incluir en la memoria partiendo de las actividades, la repercusión, las expectativas y los intereses fundamentales de sus grupos de interés. Los Principios para determinar la calidad de la memoria sirven para tomar mejores decisiones en aras de la calidad de la información y de una presentación adecuada. La información de calidad permite que los grupos de interés efectúen valoraciones fundamentadas y razonables sobre el desempeño y adopten las medidas oportunas (Global Compact United Nations, 2007).

3.1.21. Responsabilidad Social Empresarial

Según la Norma ISO 26000 (2010), la responsabilidad social es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que tome en consideración los intereses de sus partes interesadas; o cumpla con la legislación aplicable, sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y o esté integrada en toda la organización, para que se lleve a la práctica en sus relaciones.

Como se puede observar en el concepto, la responsabilidad social repercute en las acciones y la responsabilidad sobre ellas, siempre buscando un bien común, considerando la ética y la transparencia.

Las metas de la responsabilidad social es el mejoramiento continuo sin perjudicar a nadie, por ejemplo según la Norma ISO 26000 (2010), es el desarrollo sostenible, es decir, satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer las necesidades de futuras generaciones

3.1.22. Los siete principios de la responsabilidad social

La Norma ISO 26000 (2010), propone siete principios que todas las empresas deberían manejar:

Rendición de cuentas, el rendir cuentas de manera responsable y segura es vital para la responsabilidad social, sea por impactos económicos, sociales y ambientales, la medida de responsabilidad es aplicada también para los impactos negativos, y la toma de decisiones para no repetirlos nuevamente (Norma Internacional ISO 26000:2010).

Transparencia, se considera necesaria en una empresa cuando esta cause o inicie daños sociales, económicos o ambientales. Es aconsejable el suministro de información necesaria que requieran las partes interesadas, pero se excluye información protegida por propiedad intelectual (Norma Internacional ISO 26000:2010).

Comportamiento ético, criterios de honestidad, equidad e integridad son causantes de impactos positivos en el desarrollo sostenible, enfocándose no solamente en desarrollo económico, sino también en el desarrollo positivo de su entorno social y medioambiental (Norma Internacional ISO 26000:2010).

Respeto a los intereses de las partes interesadas, existen grupos, y partes interesadas, que si bien no son parte directa de la empresa, tienen necesidades e intereses legítimos, los cuales se pueden ver afectados por las decisiones de la empresa, es por ello que la empresa debería respetar los intereses de todas las partes (Norma Internacional ISO 26000:2010).

Respeto al principio de legalidad: El reconocimiento de que ningún individuo tiene la potestad para actuar fuera de la ley es lo que conlleva este principio de legalidad, esto significa que la organización debería respetar y cumplir las leyes y regulaciones aplicables y, por tanto, debería tomar las medidas necesarias para estar al corriente y cumplir la legislación vigente en materia de responsabilidad social (Norma Internacional ISO 26000:2010).

Respeto a la normativa internacional de comportamiento, la norma ISO 26000 (2010) invita a respetar la normativa internacional, aun cuando la normativa nacional, no contemple las salvaguardas sociales y medioambientales. Y para el caso de que la ley de su jurisdicción entre en colisión con la normativa internacional, la organización debería revisar la naturaleza de sus relaciones y actividades en esa jurisdicción y evitar ser cómplice de comportamientos que no sean compatibles con la normativa internacional de responsabilidad social.

Respeto a los derechos humanos: La Norma Internacional ISO 26000 (2010), finalmente, apunta a que la organización debería respetar los derechos humanos, así como reconocer su importancia y universalidad, es decir, que estos derechos son aplicables a todos los individuos de todos los países y culturas. Y, en el caso de que los derechos humanos no sean garantizados en su ámbito de actuación, bien sea por un vacío legal o por prácticas inadecuadas, la organización debería hacer todo lo que esté a su alcance para respetar y proteger esos derechos. (p.15)

El respeto a los derechos humanos a más de estar vigente en la normativa, esta también vigente en la mayoría de países y su incumplimiento es penado de acuerdo a la constitución y leyes de cada país.

3.1.23. Diez Principios del Pacto Global Derechos Humanos.

Dentro de la responsabilidad social empresarial, se pueden citar diez principios de responsabilidad del Pacto de Derechos Humanos (2007):

- 1- Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente.
- 2- Asegurarse de no convertirse en cómplices de abusos de los derechos humanos.
- 3- Las empresas deben permitir la libertad y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- 4- La eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligatorio.
- 5- La eliminación del trabajo infantil.
- 6- La eliminación de la discriminación en lo relacionado al empleo y la ocupación.
- 7- Las empresas deben apoyar el abordaje precautorio de los retos ambientalistas.
- 8- Llevar a cabo iniciativas para promover mayor responsabilidad ambiental.
- 9- Promover el desarrollo y difusión de tecnologías amigables al medio

10.- Lucha contra la corrupción

3.1.24. La estrategia competitiva

Según Johnson, Scholes, y Whittington (2006)

La estrategia se refiere a la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que permite lograr una ventaja en un ámbito cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas" (p. 161).

Como se puede notar la estrategia tiene un fin de competitividad, con respecto a los objetivos planteados para que se siga el proceso administrativo en lo que respecta a la gestión empresarial de manera responsable.

Por otra parte el autor Porter (1998), afirma que

La estrategia competitiva son las acciones ofensivas o defensivas que realiza una organización con el objetivo de crear una posición defendible dentro de una industria, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas (amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenaza de ingreso de productos sustitutos) y obtener un mejor rendimiento sobre la inversión para la compañía (p. 230).

3.1.25. Responsabilidad social empresarial – estrategia competitiva

Según Kramer y Porter (2003), es necesario tener en cuenta que:

- “Las empresas no funcionan de manera aislada con la sociedad”.
- “Cuanta más relación con el negocio de una empresa tiene una mejora social, mas conduce también a generar beneficios económicos”.
- “A largo plazo los objetivos sociales y económicos, no son conflictivos entre sí, sino que están íntegramente conectados”.
- “En el punto donde la RSE influye en el contexto competitivo de una organización, es ahí donde dicha RSE es verdaderamente estratégica”.

Basándose en estos conceptos, se puede asumir que cuando se implementa el sistema de responsabilidad social empresarial, se logra tener acceso a un mejor punto de vista estratégico en el campo social y económico.

3.1.26. Balance social anual

El balance social es una herramienta que representa el patrón de medida, permitiendo medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos económicos y sociales de una organización enfocados al punto de vista de responsabilidad social. La definición de balance social puede ser tomada como un estado de información numérica, el cual refleja la situación social de una empresa, y nace bajo el entorno de responsabilidad social (De Pelkais y Aguirre, 2012).

Dentro del concepto de transparencia, puede citar el balance social anual que según Porret (2012), menciona que el balance social anual se trata de un informe que las empresas deben emitir anualmente para dar a conocer a los inversionistas, clientes, colaboradores y grupos interesados sobre las actividades internas y externas de la empresa a través de políticas instauradas por los directivos en el campo social. Como ejemplo de transparencia una empresa tiene la obligación de rendir cuentas a sus administradores, dueños y clientes.

Dentro del balance social están inmersos pasos que empiezan por un diagnóstico de la gestión de la organización, continúa con la planificación, implementación y evolución de sus acciones, y culmina con un informe que es expuesto al público interesado los resultados obtenidos y las metas que surgen para el siguiente ciclo (De Pelkais y Aguirre, 2012).

Los autores De Pelkais y Aguirre (2012), aportan que el balance social puede ser medido desde dos puntos de vista interno y externo. El balance social interno, constituye netamente la relación existente entre la empresa y sus trabajadores, evaluando aspectos sociodemográficos de la fuerza laboral, condiciones laborales y de organización, programas de salud, desarrollo personal, e integración y participación dentro de la empresa. Mientras que el balance externo, corresponde a acciones con el entorno, la calidad de los servicios y productos, relaciones con otras instituciones y empresas para interactuar a favor de la comunidad y acción medioambiental.

3.2. Estado del Arte

Louis (1976), realiza una investigación en donde enfoca su aporte a la forma sistemática de presentar documentos uniformes, aplicando valores, y buscando que la información de rendición de cuentas sea homogénea. Mc. Williams y Siegel (2001), realizan una propuesta innovadora a cerca de la Responsabilidad Social en donde se plantea de diversas herramientas, como el Balanced Scorecard que son aplicadas a través de las RSC, encaminadas a la medición del costo beneficio y a la rendición de cuentas mediante informes estructurados.

La investigación realizada por Garrigues (2005), presenta a la empresa responsable, refiriéndose a acciones tendientes a centrar la atención en satisfacer las necesidades de un grupo social, mismo que permitan generar un valor económico social y medioambiental, y declara la necesidad de establecer criterios uniformes para la presentación del balance social como instrumento de declaración de compromiso de la empresa para la aplicación de la RSE ante la sociedad.

Vega (2012), en la tesis de investigación a cerca de La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como Instrumento Estratégico de Comunicación para el Incremento del Valor de Marca: El Caso de la Publicidad Televisiva, aborda el aspecto de cómo aplicar indicadores en aspecto económico, social y medioambiental en la presentación del Balance Social como informe periódico de rendición de cuentas.

Guapulema y Moyano (2012), dan un aporte en la tesis desarrollada a cerca de “El proceso de Elaboración de la Memoria de Sostenibilidad como Herramienta de Gestión Gerencial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito, Educadores del Chimborazo”, misma que está basada en el modelo de cooperativismo, a través de herramientas gerenciales, sin embargo es importante destacar la originalidad en cuanto al presente trabajo es la responsabilidad social con implicaciones de calidad.

Según el artículo de Lascano (2014) en el trabajo investigativo denominado “Percepción de la Responsabilidad Social Empresarial de la Pequeña y Mediana Industria” las empresas deben integrarse a las áreas internas y externas de cambio social y coyuntural siendo parte del sistema de gestión, se realiza el estudio a 52 pequeñas y medianas empresas, es importante señalar que menos del 50% de las empresas estudiadas aplican las estrategias empresariales como instrumento para la gestión, debido a que existe un limitado conocimiento de las políticas que se

aplican para el planteamiento. La integración de los grupos de interés no se encuentra integrado en su totalidad, sin embargo de acuerdo a la investigación existe un adelanto en el manejo de desechos y la salud ocupacional, así mismo la percepción de los indicadores sociales como la religión, el género, la orientación política. El aporte en cuanto al presente trabajo investigativo se encuentra orientado principalmente hacia políticas claras, aplicadas específicamente al sector de las cooperativas de ahorro y crédito y la calidad.

La Norma ISO 26000 (2010), presenta un estándar universal de responsabilidad social que abarca la descripción de los antecedentes, características y proyecciones de la responsabilidad social empresarial, indica los factores que afectan la práctica de la responsabilidad social, especifica los principios de responsabilidad social, y brinda los siguientes lineamientos para la aplicación de la responsabilidad social en las organizaciones:

- Integración de los comportamientos socialmente responsables en los procesos, sistemas y estrategias de las organizaciones a través de un involucramiento de la alta dirección.
- Establecimiento de políticas estratégicas de la gestión de la responsabilidad social empresarial.
- Reconocimiento e involucramiento con los grupos de interés.
- Orientaciones sobre la priorización de las expectativas de estos grupos.
- Énfasis en la importancia de los resultados y la mejora en el desempeño de la sostenibilidad en las organizaciones.
- Promoción de la transparencia como valor esencial de la rendición de cuentas, el desarrollo de la sostenibilidad de las organizaciones está directamente ligado a su capacidad autocrítica.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

Para la realización del diagnóstico se llevaron a cabo los siguientes mecanismos de recolección de la información:

Encuesta a cliente interno.- Con el fin de realizar un diagnóstico respecto a los aspectos esenciales a considerarse para el desarrollo de un modelo para la estructuración del balance social, se llevó a cabo la encuesta a los 116 clientes internos de la Cooperativa San Francisco, siendo en dicha entidad donde se realizará la evaluación del modelo así como su evaluación, la encuesta se enfocó hacia la determinación de las políticas asociadas a la gestión de las dimensiones internas y externas de la RSE de tal manera que se logren establecer los indicadores de gestión. Las preguntas de la encuesta se agrupan en 4 secciones: Gestión administrativa y liderazgo, gestión de calidad y recursos, satisfacción del socio, valores y principios éticos, y responsabilidad social empresarial, cada una de las secciones se analiza por separado para tener un entendimiento adecuado de cada una de las dimensiones de la sostenibilidad en la Organización.

Encuesta a cliente externo.- En cuanto al cliente externo, se ha tomado en consideración un universo de estudio de 170 socios de la Cooperativa San Francisco Ltda., de naturaleza heterogénea en cuanto a sus características, con el fin de determinar una percepción de los distintos tipos de socios respecto a aspectos esenciales de la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial en la cooperativa

Entrevista experta: Se lleva a cabo la entrevista al Ing. Estuardo Paredes, gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., la cual aporta con el diagnóstico de la situación actual de la Institución en la que se desarrollará el piloto de la metodología propuesta,

de tal manera que se logre determinar el ámbito de la gestión basada en responsabilidad social empresarial, el análisis del entorno interno, en cuanto al desempeño de la gestión de responsabilidad social desde el punto de vista gerencial.

Encuesta a responsables de balance social de cooperativas de ahorro y crédito.- Se realizó una encuesta a los responsables del Balance Social de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito correspondientes al segmento 1 (cooperativas grandes y medianas), que desarrollan sus actividades de intermediación financiera en la zona centro del país, sobre temas relacionados a Balance Social y la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial en cada una de las instituciones, con el fin de determinar el estado actual de la gestión de estos temas , y sus perspectivas a futuro.

Análisis estratégico interno y externo de la Cooperativa San Francisco Ltda.- A través de la aplicación de las matrices EFE, EFI y PEYEA, se desarrolló un análisis de los factores internos y externos de la gestión empresarial de la cooperativa, así como su posicionamiento estratégico.

Encuesta a Cliente Interno

La encuesta al cliente interno mostró los siguientes resultados:

Tabla 1.

Encuesta cliente interno, gestión administrativa

No	Sección: Gestión Administrativa y Liderazgo	SI	NO SÉ	NO	TOTAL
1	¿La declaración de misión, visión y valores se enfoca a la satisfacción de los clientes internos y externos mediante la mejora de procesos?	86%	7%	7%	100%
2	¿La web corporativa cumple con la función de difundir la información de la cooperativa?	70%	21%	9%	100%
3	¿La estrategia corporativa es planteada a través del análisis de indicadores de gestión?	84%	16%	0%	100%
4	¿Los objetivos empresariales planteados en la planificación son conocidos por todos los niveles organizacionales?	62%	29%	9%	100%
5	¿La revisión de la planificación se realizada de manera periódica e integrando a los niveles	86%	7%	7%	100%

organizacionales?

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 1, se desprende que la Institución cuenta con una adecuada gestión de la planificación institucional, la gran mayoría de los encuestados (62%) indica que los objetivos institucionales y la planificación son conocidos a todo nivel, así mismo se considera que en la revisión de la planificación periódica de la planificación se integra a todos los niveles. Un importante 86% señala que la misión, visión y valores están orientados a la satisfacción de los grupos de interés, y un 84% indica que los indicadores de gestión cumplen un papel preponderante en la medición de la gestión. Esta perspectiva denota que la Institución cuenta con una cultura organizacional de planificación participativa, orientación a la satisfacción de sus grupos de interés y de medición objetiva en base a indicadores, siendo estos elementos básicos en la aplicación del modelo de la estructuración de balance social bajo un enfoque de mejora continua, que se propone implementar.

Tabla 2

Encuesta cliente interno, gestión de calidad y recursos

No	Sección: Gestión de Calidad - Gestión de Recursos	SI	NO SÉ	NO	TOTAL
6	¿La cooperativa cuenta con manuales de procedimientos documentados?	68%	11%	21%	100%
7	¿Las mejoras de los procesos se realizan en función de las necesidades de los socios?	54%	34%	12%	100%
8	¿Se realiza un seguimiento de los indicadores de gestión para tomar acciones correctivas?	71%	23%	6%	100%
9	¿El alcance de los indicadores del balance social es conocido a nivel de toda la organización?	21%	40%	40%	100%
10	¿Existen programas de capacitación anual para los colaboradores de la organización a	42%	16%	41%	100%

todo nivel?

11	¿La organización promueve a los colaboradores de acuerdo al desempeño empresarial?	42%	42%	16%	100%
----	--	-----	-----	-----	------

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla 2 se denota que la Institución tiene formalmente definidos y documentados sus procedimientos, además de una orientación a la mejora basada en la satisfacción de sus socios, esto implica que los procedimientos y políticas a plantearse en el modelo, pueden incorporarse con facilidad al marco normativo institucional.

Sin embargo, se notan falencias en aspectos como la sociabilización del balance social y en la universalización de la capacitación y los mecanismos de promoción, por lo que se hace necesario contemplar en el modelo procedimientos formales de comunicación y difusión de los resultados de la medición del balance social así como de los proyectos de RSE orientados a todos los grupos de interés en general, y de los colaboradores en particular.

Tabla 3

Encuesta cliente interno, satisfacción del socio

No	Sección: Satisfacción del socio	SI	NO SÉ	NO	TOTAL
12	¿Existe una participación activa del criterio del cliente para la creación de nuevos servicios?	20%	33%	47%	100%
13	¿Se realizan encuestas de satisfacción de los servicios brindados por la cooperativa?	21%	50%	29%	100%
14	¿La cooperativa capacita a sus colaboradores en temas de atención al cliente y relaciones humanas?	33%	21%	47%	100%
15	¿La cooperativa cuenta con un sistema integrado de reclamos mediante vía telefónica?	20%	31%	49%	100%

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación

En la tabla 3, se dan a conocer claras deficiencias en la atención que da la Institución a los criterios y la satisfacción del cliente, pues un alto porcentaje (47%) de los encuestados indica que no se considera el criterio de los socios en la creación o gestión de nuevos servicios, así mismo la mitad de los encuestados desconoce de la existencia de encuestas de satisfacción, lo que implica su falta de aplicación práctica en la solución de problemas y mejoras de desempeño, existe además una carencia notable de capacitación en aspectos relacionados a la atención al cliente. Esto implica la necesidad de establecer mecanismos efectivos de comunicación con el socio para entender sus expectativas, intereses y quejas con el fin de atenderlas de manera oportuna, así como la inclusión de indicadores de gestión enfocados al nivel de satisfacción y atención al socio, como parte del balance social.

Tabla 4

Encuesta cliente interno, valores y principios éticos

No	Sección : Valores y principios éticos	SI	NO SÉ	NO	TOTAL
16	¿La cooperativa cuenta con un código de ética en donde se manifieste las conductas formales de comportamiento?	85%	8%	7%	100%
17	¿Los procesos internos se realizan bajo una normativa de conducta ética?	68%	22%	9%	100%
18	¿La misión y la visión empresarial denotan la responsabilidad social de la empresa?	97%	0%	3%	100%

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados de la encuesta, detallados en la tabla 4, se determina que la Institución cuenta con un sólido marco de comportamiento ético que sustenta la gestión operativa, formalizado a través de un código de ética vigente que lo regula, además es importante notar que la misión y visión institucional incorporan el concepto de responsabilidad social, lo que implicará en la Institución la aceptación por convicción de las políticas de responsabilidad social que se establecerán en la propuesta, como parte del comportamiento ético y comúnmente aceptado de sus integrantes, y su aplicación en el desarrollo de sus actividades.

Tabla 5

Encuesta cliente interno, responsabilidad social empresarial

No	Sección: Responsabilidad social empresarial	SI	NO SÉ	NO	TOTAL
19	¿La cooperativa brinda un programa de desarrollo comunitario para sus asociados?	22%	12%	66%	100%
20	¿Se ha realizado el balance social como instrumento de gestión y aplicación de los principios cooperativos?	50%	30%	20%	100%
21	¿Se integra la política ambiental como parte del proceso de responsabilidad social?	49%	39%	12%	100%
22	¿La cooperativa cumple con el ahorro de papel y cuenta con una política de uso tecnológico?	40%	20%	40%	100%
23	¿Las prácticas de la responsabilidad son socializadas con los diferentes actores cooperativos?	50%	38%	12%	100%
24	¿Las acciones de la cooperativa se encuentran encaminadas hacia la generación de un impacto social, económico y ambiental?	66%	30%	4%	100%

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación

Analizando los resultados de la encuesta, detallados en la tabla 5, se desprende que un alto porcentaje de los encuestados (66%), considera que la Institución si encamina sus actividades hacia una triple creación de valor, y la mitad de encuestados señala que el balance social actual si es un instrumento de gestión de la cooperativa, y que se cuentan con políticas ambientales , uso de papel y tecnología como parte de la responsabilidad social empresarial, lo que denota el creciente interés y aplicación progresiva de elementos de RSE en la gestión cooperativa, sin embargo se denotan deficiencias en la vinculación de la Institución con el desarrollo de la comunidad, y la falta de mecanismos de comunicación y difusión adecuados de la aplicación de RSE en la cooperativa, por el desconocimiento de un importante porcentaje de encuestados respecto a las políticas ambientales, uso de papel y el balance social en sí mismo, estos aspectos implican la necesidad de establecer procedimientos formales de implementación y comunicación

de las prácticas de RSE que involucren a todos los integrantes de la cooperativa, con el fin de obtener una adecuada sociabilización y aplicación de la RSE en todos los procesos institucionales.

Encuesta a Cliente externo

Los socios considerados para la investigación cuentan con las características mostradas en las tablas 6 y 7:

Tabla 6

Socios encuestados por nivel de estudios y ocupación

Nivel de estudios	Número	Ocupación	Número
Sin estudios	22	Estudiante	34
Nivel primario	34	Ama de casa	23
Nivel secundario	65	Relación de dependencia	69
Nivel superior	45	Empresa propia/ servicios profesionales	37
Cuarto Nivel	4	Desempleado	7
Total	170	Total	170

Fuente: Encuesta

La tabla 6 muestra la distribución de los encuestados en cuanto a su formación académica y ocupación para establecer que se han encuestado a números representativos y distribuidos de manera uniforme en cada una de las categorías, siendo el cuarto nivel de estudios y clientes desempleados quienes presentan el menor número de encuestados.

Tabla 7

Tipo de servicio de los cuales ha hecho uso el beneficiario

Servicios Financieros		Colocaciones	
Pagos de servicios	67	Créditos de consumo	102
Cajero automático/tarjeta débito	170	Microcréditos	76
Cuenta chequeras	23	Captaciones y Ahorros	
Pago nóminas de empresas	12	Plan futuro	89
Órdenes de pago a través del Banco Central	59	Libretas de ahorro	130
Pago de pensiones escolares	12	Inversiones a plazo fijo	22
Pago de giros al exterior	13	Cuenta infantil Panchito	9

Fuente: Encuesta

La tabla 7 denota que la encuesta ha sido realizada a socios que realizan actividades de intermediación financiera con la cooperativa, haciendo uso de sus servicios financieros de captación y colocación, siendo éstos los socios más adecuados para evaluar el comportamiento institucional en cuanto a la atención recibida.

En la tabla 8 se muestran los resultados de la encuesta desarrollada a los clientes internos:

Tabla 8

Encuesta Cliente Externo

No	Pregunta	SI	NO	TOTAL
1	¿Ha recibido información de los servicios no financieros de la cooperativa?	49%	51%	100%
2	¿Siendo cliente fue atendido cuando ha realizado algún tipo de reclamo?	60%	20%	100%
3	¿Ha hecho uso del departamento médico?	14%	86%	100%
5	¿Se siente identificado con la imagen institucional?	11%	89%	100%
6	¿Se siente parte de la cooperativa?	6%	94%	100%

Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados de la encuesta planteada a los clientes externos (socios) de la cooperativa, se denotan falencias importantes en la comunicación e instrumentación de los servicios no financieros institucionales hacia los socios, estos servicios constituyen los factores diferenciadores de la aplicación de responsabilidad social de la cooperativa respecto a otro tipo de entidades financieras, como por ejemplo los bancos. La falta de cobertura de estos factores diferenciadores hace que la mayoría de socios no se sientan identificados con la imagen institucional, por lo que no existe un sentido de pertenencia con los consiguientes beneficios de la fidelidad del socio.

Esto implica la necesidad de implementar mecanismos de difusión de los servicios no financieros de la cooperativa, y realizar una medición de la inversión de estos servicios y su cobertura, de manera que se conviertan en verdaderos factores diferenciadores generadores de una identificación genuina de los socios para con la cooperativa.

Entrevista a Gerente General de la Cooperativa San Francisco Ltda.

En la entrevista desarrollada se trataron los siguientes temas:

Cumplimiento de principios cooperativos.- El Ing. Estuardo Paredes, Gerente General de la cooperativa San Francisco, señala que el cumplimiento de los principios cooperativos en general se cumple a cabalidad, precisamente por el marco normativo vigente que involucra el cumplimiento de los mismos, sin embargo el principio relacionado con la cooperación entre cooperativas es un tema pendiente pues no existe tal cooperación, al contrario cada una se ve como competencia de la otra, además falta mucho por hacer respecto a la vinculación con la comunidad.

Cambios en la legalidad vigente para cooperativas.- El Ing. Paredes indica que para la cooperativa no ha significado un cambio importante el cumplimiento legal vigente, ya que por su tamaño estuvo controlada desde mucho tiempo atrás por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), y ahora por la SEPS, el cambio intensivo es para las cooperativas pequeñas que eran reguladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social que no realizaba una adecuada regulación y control, de ahí el crecimiento descontrolado de cooperativas pequeñas sin una adecuada organización.

Comportamiento ético empresarial.- El Ing. Paredes señala que la misión, visión y valores de la Cooperativa establecen las pautas de comportamiento ético en el accionar de la Institución, a partir de los cuales se generan las políticas, procedimientos y principalmente el Código de Ética, sujetos todos a una constante supervisión y control.

Obras sociales y benéficas.- El Ing. Paredes señala que la cooperativa ha iniciado el camino de implementación de la Responsabilidad Social Empresarial, en principio este camino estuvo enfocado a la realización de aportes aislados de filantropía, procurando generar un impacto positivo en la gente, actualmente se entiende que la filantropía es solo una parte de la RSE, por lo que se continúan con los aportes sociales analizando adecuadamente el destino de tales aportes sin alardes de ningún tipo.

Aspecto laboral en la cooperativa.- El Ing. Estuardo Paredes indica que se cuentan con políticas y procedimientos claros en lo referente al talento humano, además la Institución va más allá del cumplimiento legal proporcionando beneficios adicionales que brinden satisfacción al empleado, sin embargo la cooperativa tiene falencias en la medición de la efectividad de dichos beneficios al no existir al momento adecuados mecanismos de medición del clima laboral y la satisfacción de los empleados.

La Cooperativa y el medio ambiente.- El Ing. Estuardo Paredes menciona que el tema medio ambiental es una tarea pendiente en la cooperativa, pues lo único que se ha hecho es desarrollar actividades aisladas en cuanto a ahorro de recursos, pero es necesario que estas actividades se sustenten en un programa estructurado, permanente y con impacto medible para que sea sostenible.

La satisfacción de los grupos de interés.- El Ing. Estuardo Paredes señala que el crecimiento institucional de los últimos años proporciona una salud económica que redundará en beneficio de todos aquellos que participan de la acción de la cooperativa (socios, empleados, gobierno), sin embargo es necesario realizar un acercamiento y una evaluación más profunda de la satisfacción integral de estos grupos.

Indicadores de gestión relevantes de balance social.- El Ing. Paredes indica que el aspecto económico es el principal factor generador de responsabilidad social, además los principios elementales de no discriminación y derechos humanos son necesarios en la medición de un balance social en la cooperativa, así como los indicadores de impacto del negocio en zonas desfavorecidas y el apoyo a emprendimientos, que son generadores de riqueza y fuentes de empleo, así también es importante la medición de la satisfacción del talento humano

Proceso actual para el planteamiento del balance social.- El Ing. Estuardo Paredes manifiesta que el balance social involucra los resultados de una gestión equilibrada en la generación de valor económico, social y medio ambiental, actualmente el responsable del área de atención al cliente es el coordinador de la información para la generación del balance social, el cual contempla un formato propio de presentación, debido a que no existe un marco metodológico establecido, esto dificulta realizar un análisis comparativo de la gestión entre cooperativas, e incluso en la misma cooperativa al compararla año a año, ya que se hacen cambios en los formatos que dificultan la comparabilidad, se considera necesario la existencia de formatos e indicadores homogéneos que faciliten esta tarea.

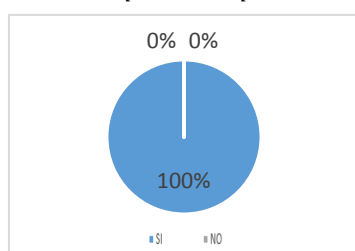
Encuesta a Cooperativas de Ahorro y Crédito respecto a RSE y Balance Social

A continuación se muestran los resultados de la encuesta realizada:

Pregunta 1: ¿Su institución cuenta con un Departamento o personal responsable de la generación del balance social anual?

Figura 1

Encuesta cooperativas, personal de RSE



Fuente: Encuesta

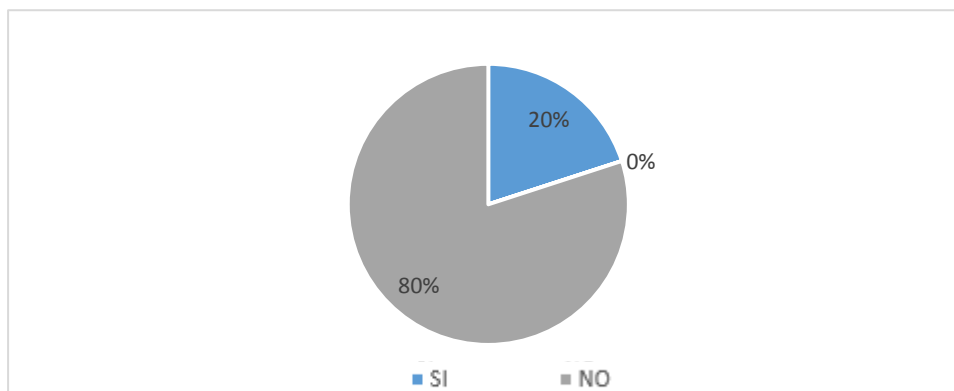
Análisis e Interpretación

El 100% de las cooperativas cuenta con un responsable formal para la generación del balance social anual (ver figura 1), lo que denota la alta responsabilidad de las instituciones en el cumplimiento de las obligaciones con el ente de control, respecto a su rendición de cuentas anual respecto al balance social, esto permite que se cuente con una estructura formal básica para la aplicación del modelo que se planteará.

Pregunta 2: ¿En lo relacionado a RSE y la elaboración del Balance Social, su institución se fundamenta en guías o estándares internacionales (ejemplo ISO 26000)?

Figura 2

Encuesta cooperativas, balance social y estándares internacionales



Fuente: Encuesta

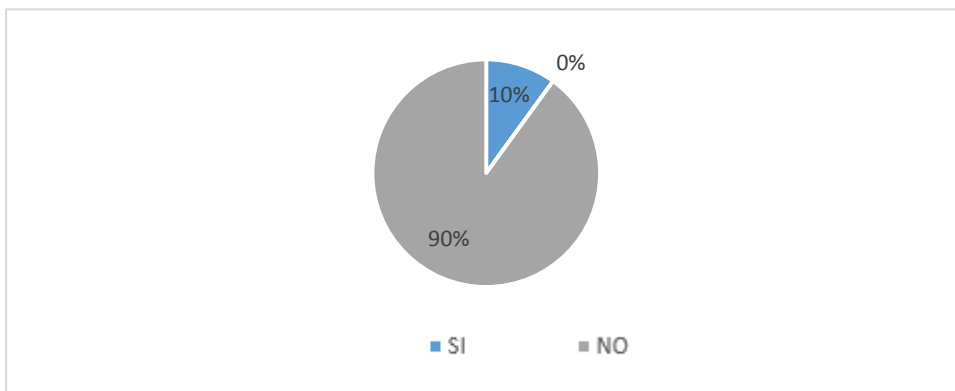
Análisis e Interpretación

El 80% de las cooperativas encuestadas indica que la elaboración del balance social no se halla fundamentada en guías o estándares internacionales (ver figura 4), lo que denota una importante oportunidad de incluir en una metodología comúnmente aceptada, aquellas buenas prácticas establecidas en guías internacionales, interrelacionadas a la realidad y los fundamentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Pregunta 3: ¿Su institución se halla suscrita a alguna entidad nacional o internacional especializada en Responsabilidad Social Empresarial ¿

Figura 3

Encuesta cooperativas, suscripción a entidad de RSE



Fuente: Encuesta

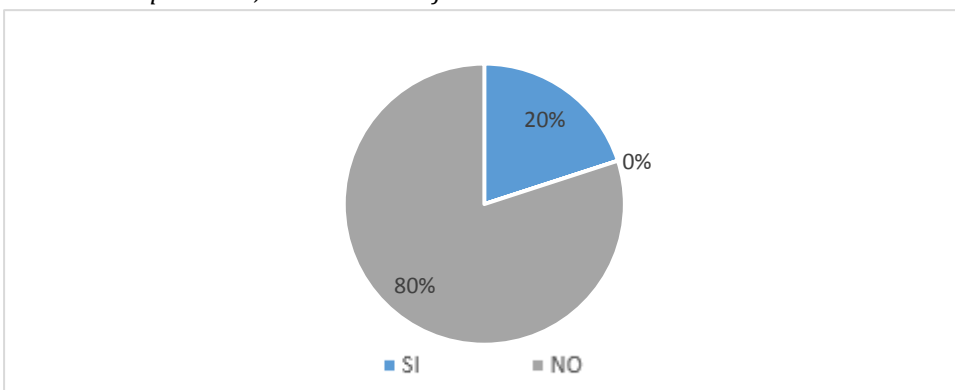
Análisis e Interpretación

De acuerdo a lo indicado en la figura 5, el 90% de las cooperativas indica que no se halla suscrita a entidades especializadas en responsabilidad social empresarial, lo que ratifica el hecho de que gran parte las cooperativas de ahorro y crédito no aplican de manera metodológica la responsabilidad social empresarial, ni se basan en buenas practicas comúnmente reconocidas, siendo este un aspecto que el modelo propuesto debe contemplar.

Pregunta 4: ¿En su institución se registran, evalúan y analizan regularmente indicadores no financieros relacionados con el impacto de la misma en aspectos sociales y medio ambientales?

Figura 4

Encuesta cooperativas, indicadores no financieros



Fuente: Encuesta

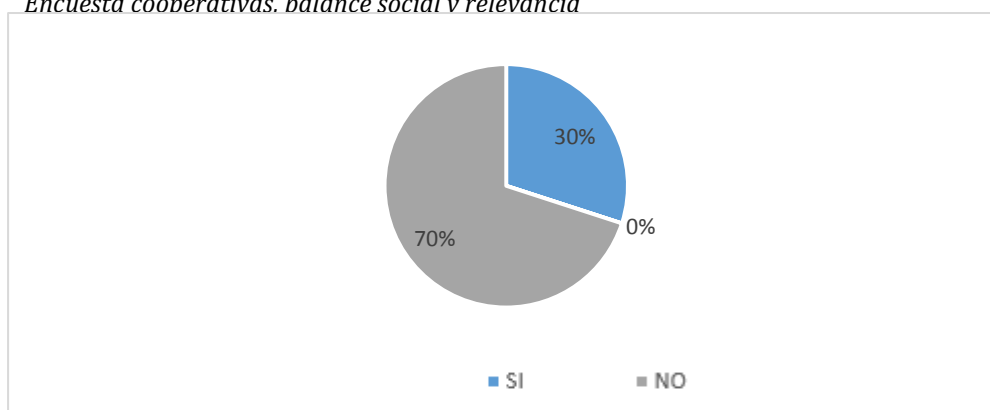
Análisis e Interpretación

El 80% de los encuestados indica que sus cooperativas no realizan análisis y evaluación periódica de indicadores no financieros en aspectos sociales y medioambientales (Ver figura 7), lo que denota la inexistencia de una metodología que involucre el seguimiento, comparación, evaluación y mejora de los procesos relacionados a aspectos no financieros, ni se le da la relevancia necesaria dentro de la organización a los indicadores sociales y medio ambientales, por lo que se hace necesario contemplar procedimientos de medición y mejora continua en la aplicación de la RSE y la gestión del balance social.

Pregunta 5: ¿Considera al balance social como un instrumento de análisis de desempeño y rendición de cuentas con relevancia similar a los balances económicos en su institución?

Figura 5

Encuesta cooperativas. balance social v relevancia



Fuente: Encuesta

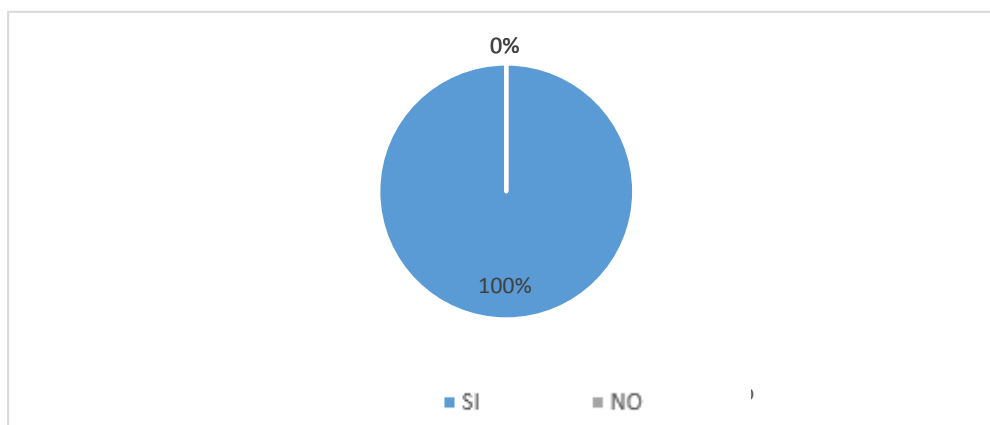
Análisis e Interpretación

Como se puede ver en la figura 8, el 70% de los encuestados manifiesta que el balance social no es un instrumento de desempeño y rendición de cuentas con importancia similar a un balance financiero, lo que denota que las cooperativas no le dan la importancia necesaria a la valoración social y medio ambiental como un factor diferenciador del segmento, por lo que es necesario establecer políticas estratégicas generales de RSE que denoten un real compromiso institucional con el balance social y los factores que allí se evalúan.

Pregunta 6: [¿Considera que una metodología estandarizada para el desarrollo de Balances Sociales, ayudaría a la elaboración y gestión de más alta calidad de esta documentación?](#)

Figura 6

Encuesta cooperativas, metodología estandarizada para balances sociales



Fuente: Encuesta

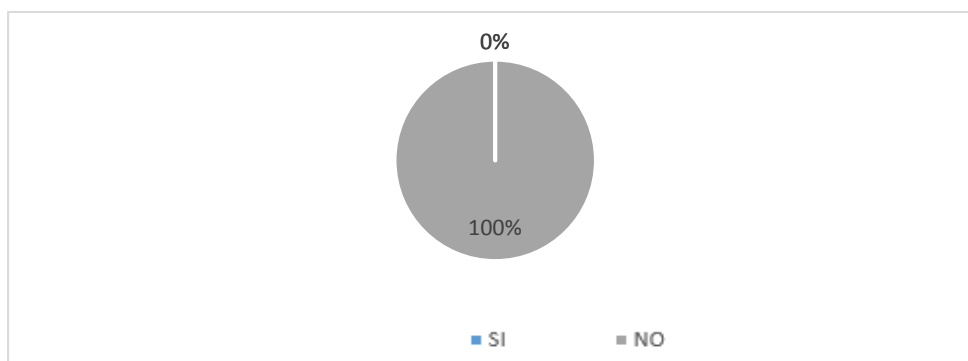
Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados manifiesta que una metodología estandarizada ayudaría a una gestión de más alta calidad en la elaboración del balance social institucional (Ver figura 9), lo que denota la oportunidad manifiesta de incorporar una metodología formal en las cooperativas de ahorro y crédito que permita fortalecer y formalizar la implementación de un balance social que sea un aporte positivo a la gestión institucional y un instrumento de medición de indicadores de alta significancia.

Pregunta 7: [¿El balance social de su organización se halla sujeto a procesos de revisión adecuados por parte de entes de control internos y/o externos?](#)

Figura 7

Encuesta cooperativas, balance social y procesos de revisión



Fuente: Encuesta

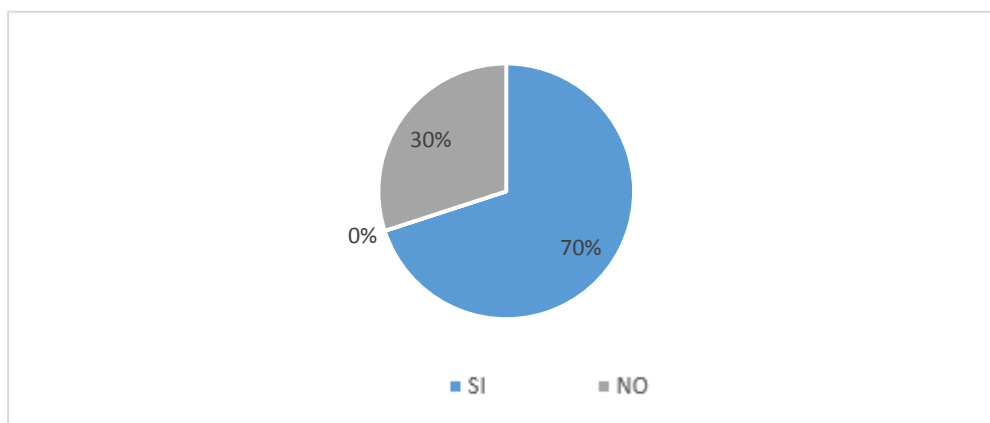
Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados manifiesta que el balance institucional no se halla sujeto a verificación y control (ver figura 10), lo que ratifica la inexistencia de acciones de seguimiento y validación de las mediciones realizadas a los indicadores asociados al balance, precisamente por la carencia de una metodología que sustente el proceso de recolección de información y su correspondiente seguimiento.

Pregunta 8: ¿Considera usted que actualmente la elaboración del balance social en su organización obedece más a requerimientos de entidades externas que a convicciones institucionales?

Figura 8

Encuesta cooperativas, balance social y convicciones



Fuente: Encuesta

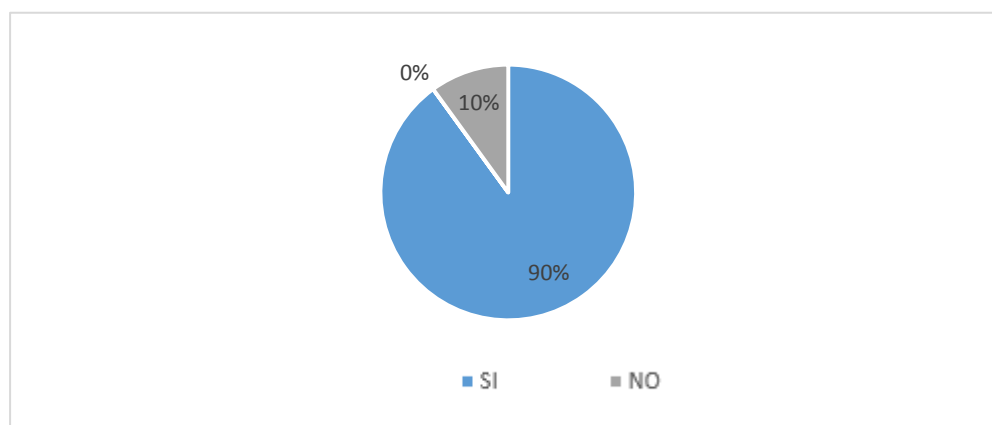
Análisis e Interpretación

El 70% de los encuestados indica que la elaboración del balance social en la cooperativa se da más bien a los requerimientos del ente de control externo antes que a convicciones o requisitos internos institucionales (Ver figura 11), lo que indica la poca relevancia que se le da al balance social como un documento que permita fortalecer la gestión integral institucional a través de la incorporación de indicadores de gestión valiosos para la estrategia corporativa, siendo al momento solo un requisito legal que cumplir, por lo que es necesario sustentar una metodología homogénea con políticas institucionales que enfoquen el compromiso de la entidad respecto al aplicación de la RSE y su rendición de cuentas a través del balance social

Pregunta 9: ¿Considera que la Responsabilidad Social Empresarial será en el corto o mediano plazo un factor diferenciador en las instituciones, que generará una ventaja competitiva superior en el negocio?

Figura 9

Encuesta cooperativas, RSE como factor diferenciador



Fuente: Encuesta

Análisis e Interpretación

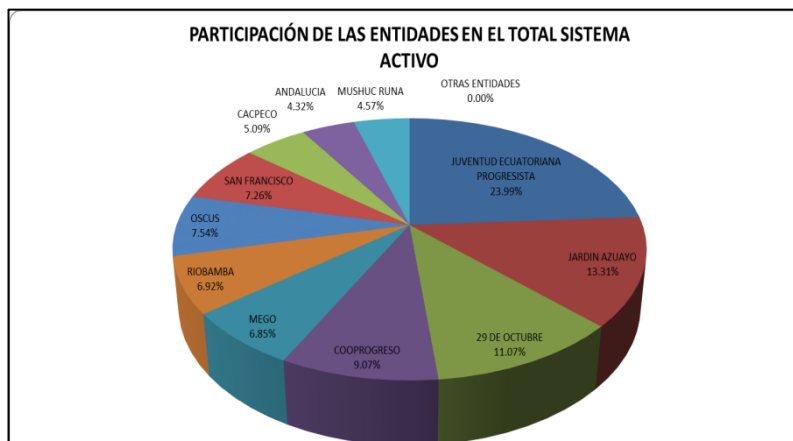
De acuerdo a la figura 9, el 90% de los encuestados indica que la RSE se convertirá en un factor diferenciador generador de ventaja competitiva, lo que denota la clara conciencia existente en las cooperativas respecto a la relevancia progresiva que tendrá la responsabilidad social empresarial en la gestión de las organizaciones, lo que facilita el apoyo gerencial a las iniciativas tendientes a fortalecer los valores inherentes a RSE dentro de cada institución para lograr la ventaja competitiva necesaria para su desarrollo en el mercado, y por consiguiente, existe la apertura para llevar a la práctica el modelo de estructuración de balance social que se planteará.

Posición de la Cooperativa San Francisco en el sistema cooperativo

La cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco, tiene una participación en cuanto a sus activos de 7.26 % (Ver figura 13), y del 7.10% de pasivos, dentro del segmento 1 del sector cooperativo, que son las denominadas cooperativas grandes, siendo una organización que se encuentra en un alto ranking de posicionamiento y tamaño, idónea para el estudio de la aplicación de las RSE y el Balance Social.

Figura 10

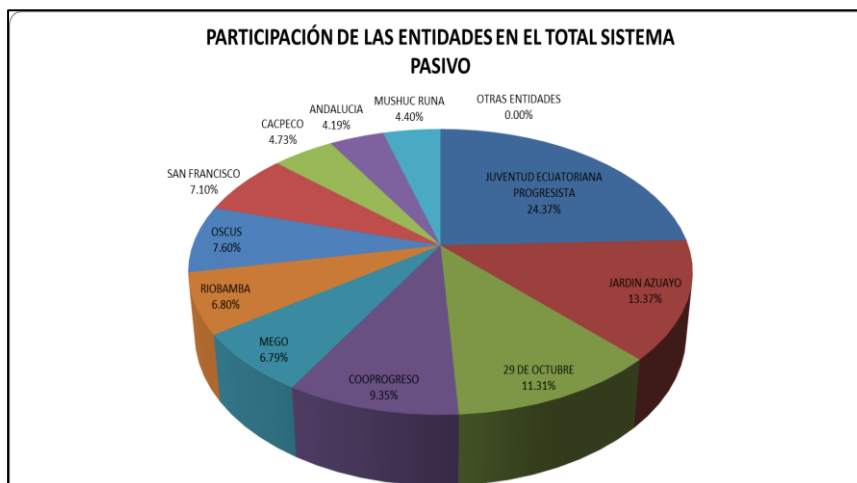
Participación de activos cooperativas del segmento 1.



Fuente: SEPS (2014)

Figura 11

Participación de pasivos cooperativas del segmento 1.



Fuente: SEPS (2014)

Análisis estratégico interno y externo de la Cooperativa San Francisco

Matriz EFI. - A través de la aplicación de la matriz EFI, se evalúan los factores internos de la empresa, logrando determinar la situación interna en la que se encuentra la Cooperativa San Francisco.

Tabla 9

Matriz EFI en San Francisco

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO				
FORTALEZAS	PESO	PESO %	VALOR	PONDERACION
Posicionamiento de mercado	0.04	4%	3	0.12
Capacidad de endeudamiento	0.06	6%	3	0.18
Gestión administrativa interna	0.07	7%	3	0.21
Segmentación del mercado	0.05	5%	4	0.2
Cartera de servicios	0.08	8%	3	0.24
Comunicación interna	0.07	7%	4	0.28
Captación de nuevos clientes	0.08	8%	4	0.32
Identidad corporativa	0.07	7%	3	0.21
Control financiero	0.06	6%	3	0.18
Utilidades reinvertidas	0.06	6%	3	0.18
	PARCIAL	0.64	64%	2.12
DEBILIDADES	PESO	PESO %	VALOR	PODERACION
Aplicación de la normativa de calidad	0.03	3%	2	0.06
Control gerencial	0.04	4%	2	0.08
Aplicación de manuales de procedimientos	0.08	8%	2	0.16
Gestión de nuevos socios	0.03	3%	2	0.06
Automatización de servicios	0.06	6%	1	0.06
Capacitación del recurso humano	0.04	4%	2	0.08
Revisión periódica de la planificación	0.04	4%	1	0.04
Compromiso y desempeño laboral	0.04	4%	2	0.08
	PARCIAL	0.36	36%	0.62
	TOTAL	1.00	100%	2.74

Fuente: Elaboración propia

El resultado de 2.74 indica que la empresa presenta una gran posibilidad dentro del entorno interno de la empresa ya que el peso ponderado muestra que posee más fortalezas que

debilidades, y que su desempeño interno general está por encima de la media, las principales fortalezas detectadas en la entidad son la captación de nuevos clientes y la comunicación interna, factores que deberán aprovecharse en la aplicación del modelo.

Matriz EFE.- La matriz se aplicó como una herramienta de gestión para la Cooperativa San Francisco, en la que se determinaron los factores externos a tomarse en cuenta en la gestión institucional y la aplicación del modelo de balance social.

Tabla 10

Matriz EFE en San Francisco

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO				
OPORTUNIDADES	PESO	PESO %	VALOR	PONDERACIÓN
Mercado objetivo	0.04	4%	3	0.12
Nuevos canales de información	0.04	4%	4	0.16
Participación en la economía popular y solidaria	0.07	7%	4	0.28
Incremento de la población-demanda	0.08	8%	4	0.32
Índice de desempleo	0.03	3%	2	0.06
Acceso a nuevos mercados financieros	0.06	6%	4	0.24
Estabilidad en el sector financiero	0.06	6%	3	0.18
Organismos de apoyo estatal para las cooperativas	0.05	5%	4	0.2
Expansión de territorio – sucursales	0.06	6%	3	0.18
Políticas gubernamentales para protección de socios	0.04	4%	3	0.12
	PARCIAL	0.53	53%	1.86
AMENAZAS	PESO	PESO%	VALOR	PONDERACION
Crecimiento de financieras	0.04	4%	2	0.08
Desestabilización del sistema cooperativo	0.10	10%	2	0.2
Ventajas competitivas (competencia)	0.06	6%	3	0.18
Índices sociales alejados de la realidad	0.04	4%	2	0.08
Fusión de cooperativas	0.02	2%	1	0.02

Cambio en las directrices sociales	0.02	2%	1	0.02
Parámetros de calidad fuera del contexto social	0.06	6%	1	0.06
Requerimiento de indicadores sociales como requisito para fondeo externo	0.03	3%	1	0.03
Carencia de incentivos concretos en el mercado a entidades socialmente responsables	0.06	6%	3	0.18
Carencia de control uniforme a las entidades por parte del ente regulador	0.04	4%	2	0.08
PARCIAL	0.47	47%		0.93
TOTAL				2.79

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis realizado los factores externos son favorables, a través de la matriz EFE se determina que la cooperativa puede aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas para la aplicación de la estrategia empresarial, al estar por encima de la media en cuanto a la efectividad de la estrategia, la principal oportunidad ponderada es el acceso a nuevos mercados financieros, aspecto a tomarse muy en cuenta en la estructuración del modelo de balance social, debiéndose considerar indicadores de acceso a segmentos vinculados con beneficio social.

MATRIZ PEYEA

La matriz "PEYEA", permitió definir las estrategias más adecuadas estableciendo la posición estratégica interna y externa.

Tabla 11

Matriz PEYEA en San Francisco

Posición estratégica interna			Posición estratégica externa		
Fuerza (FF)	Financiera	Calificación	Estabilidad (EA)	en el Ambiente	Calificación
Retorno	de	la	4	Potencial para crecer	-1

inversión			
Apalancamiento	4	Estabilidad Financiera	-3
Capital de Trabajo	5	Utilización de los recursos	-2
Liquidez	5	Facilidad entrega en el mercado	-2
Flujo de caja	6	Productividad	-1
Riesgo del negocio	5	Uso adecuado de los recursos	-2
Promedio	4.83	Promedio	-1.83
Ventaja Competitiva (VC)	Calificación	Fuerza de la Industria (FI)	Calificación
Calidad	-1	Potencial de crecimiento	6
Gestión de calidad	-1	Estabilidad Financiera	6
Servicio Post Venta	-3	Sistema informático	4
Integración hacia atrás	-2	Conocimientos tecnológicos	5
Gestión ambiental	-2	Factibilidad para entrar en el mercado	6
	-1.80		5.40
X	3.60		
Y	3.00		

Elaborado por: Diego Torres

De acuerdo a los resultados obtenidos la empresa es estable, siendo parte de la ventaja competitiva, y siendo elemento clave para el planteamiento del balance social. La fuerza financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, es el punto de partida para el planteamiento de la planificación de RSE, la medición de indicadores de balance social y la mejora continua de la gestión de responsabilidad social empresarial.

4.2. Métodos Aplicados

Enfoque de la Investigación

El presente trabajo parte de una investigación cuali-cuantitativa, ya que se analizan cuantitativamente los datos concretos y particulares de una realidad, a través de los hallazgos

encontrados en dicho análisis se realiza un enfoque cualitativo que permite diseñar la propuesta del modelo para la estructuración del balance social, y se aplica la validación mediante una prueba piloto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., la cual se lleva a cabo por el lapso de dos meses.

Investigación de Campo

El presente proyecto responde a la investigación de campo, en la cual el problema ha sido estudiado y entendido sistemáticamente en el mismo lugar en que se producen los acontecimientos. Descubriendo en las unidades observadas las causas y efectos así como el macro y micro entorno del problema objeto de estudio.

Investigación Bibliográfica

Se utilizó también la investigación documental bibliográfica considerando el uso de fuentes primarias, como documentos de planeación institucional, y secundarias como, libros, revistas, periódicos y otras publicaciones; a través de las cuales se busca conocer el estado del arte de los temas asociados a la investigación planteada, a partir de la cual producir conocimiento que posteriormente será, profundizado y analizado en la estructuración del producto final.

Investigación descriptiva

Mediante la descripción se han podido determinar los elementos característicos que conllevan a la estructuración de un balance social que contemple integralmente los ámbitos sociales y medioambientales de acción, considerando las perspectivas y expectativas de clientes internos, externos, y funcionarios responsables de la estrategia corporativa su vinculación con la responsabilidad social empresarial.

Instrumentos para la obtención de la información

Técnicas utilizadas

Para el presente trabajo de investigación se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de la información:

Encuestas.- Se aplicaron encuestas estructuradas a clientes internos y externos de la Cooperativa San Francisco, así como a instituciones cooperativas de tamaño medio y grande, con el fin de establecer la situación actual de los procesos de elaboración de balances sociales así como las perspectivas de mejora e integración a la estrategia corporativa.

Entrevista.- Dirigida a la Gerencia General de la Cooperativa San Francisco , con el fin de determinar el enfoque estratégico sobre el que debe orientarse el Balance Social como instrumento de rendición de cuentas, y la RSE como eje transversal de gestión.

Instrumentos utilizados

Cuestionario.- Se elaboraron tres cuestionarios, uno para el cliente interno, otro para el cliente externo y el tercero para funcionarios de cooperativas, siendo las preguntas de opción múltiple con el fin de facilitar los procesos de tabulación.

Guía de Entrevista.- Con la finalidad de desarrollar la entrevista de manera estructurada, se elaboró una guía con una serie de preguntas abiertas, las mismas que permiten recopilar una gran cantidad de información relevante al tema, considerando la relevancia del punto de vista gerencial con enfoque estratégico, respecto al tema de investigación.

La metodología que se aplicó para el desarrollo es de tipo sistemática, para lo que se siguieron los lineamientos que se mencionan a continuación.

Etapas del desarrollo del proyecto

- Se identificó el problema, determinando los factores y herramientas que intervienen en la responsabilidad social empresarial para las cooperativas de ahorro y crédito.
- Se determinó la meta de la investigación
- Se plantearon los objetivos generales y específicos de la investigación.
- Se realizó la delimitación funcional en el contexto de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- El marco teórico fue desarrollado a través de definiciones y conceptos q apoyen la investigación.
- Se realizó el levantamiento de la información a través de entrevista al gerente de la cooperativa San Francisco, encuesta estructurada dirigida a los responsables de la estructuración del balance social en cooperativas de ahorro y crédito, una encuesta estructurada a los clientes internos y una encuesta para los clientes externos que permitieron recabar información de las variables de estudio.
- Se llevó a cabo la estructuración del modelo, mediante la aplicación de las herramientas de gestión basadas en Responsabilidad Social Empresarial enfocadas en un ciclo de mejora continua, se definió de indicadores de gestión para valoración no financiera. Se establecieron políticas y procedimientos para los procesos de gestión de responsabilidad social.
- Se desarrolló el plan piloto del modelo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., por el lapso de dos meses, y se realizó el análisis de los resultados.

Capítulo 5

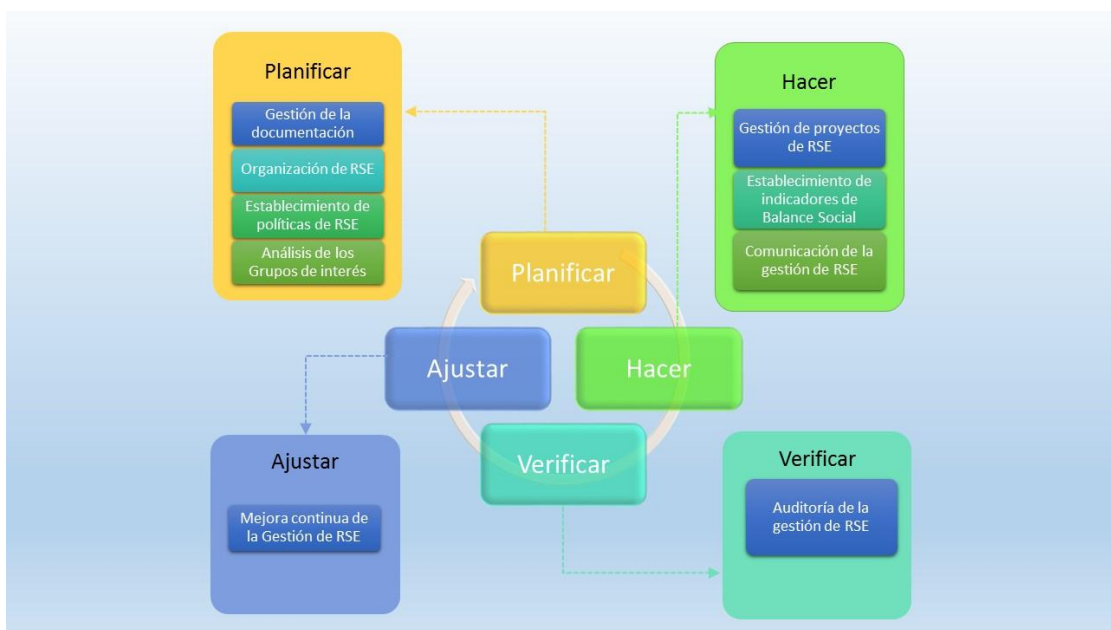
Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

El modelo propuesto para la estructuración del balance social, abarca la siguiente metodología, la cual describe una serie de procesos enmarcados en un ciclo de mejora continua (Planificar-> Hacer->Verificar->Ajustar), que permitirá a las cooperativas de ahorro y crédito una gestión sostenible de la Responsabilidad Social Empresarial y su eficiente rendición de cuentas a través del Balance Social (Ver figura 12):

Figura 12

Ciclo de mejora continua para estructuración de balance social



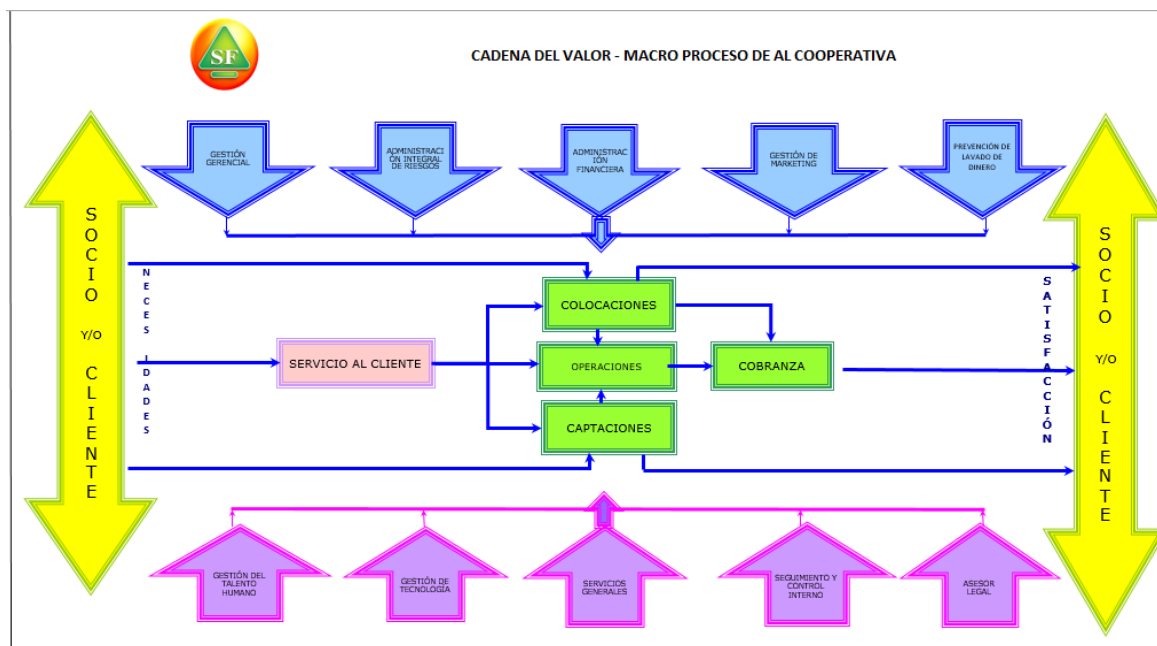
Fuente: Elaboración propia

Los procesos anteriormente indicados deben formar parte de un macro proceso de Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, que se incorpore a la cadena de valor institucional, siendo parte de los procesos gobernantes de la cooperativa, debido a que proporciona políticas, directrices, y planes para la dirección y control de la entidad.

A continuación se muestra la cadena de valor vigente en la Cooperativa San Francisco Ltda., (Ver figura 13).

Figura 13

Cadena de valor vigente San Francisco

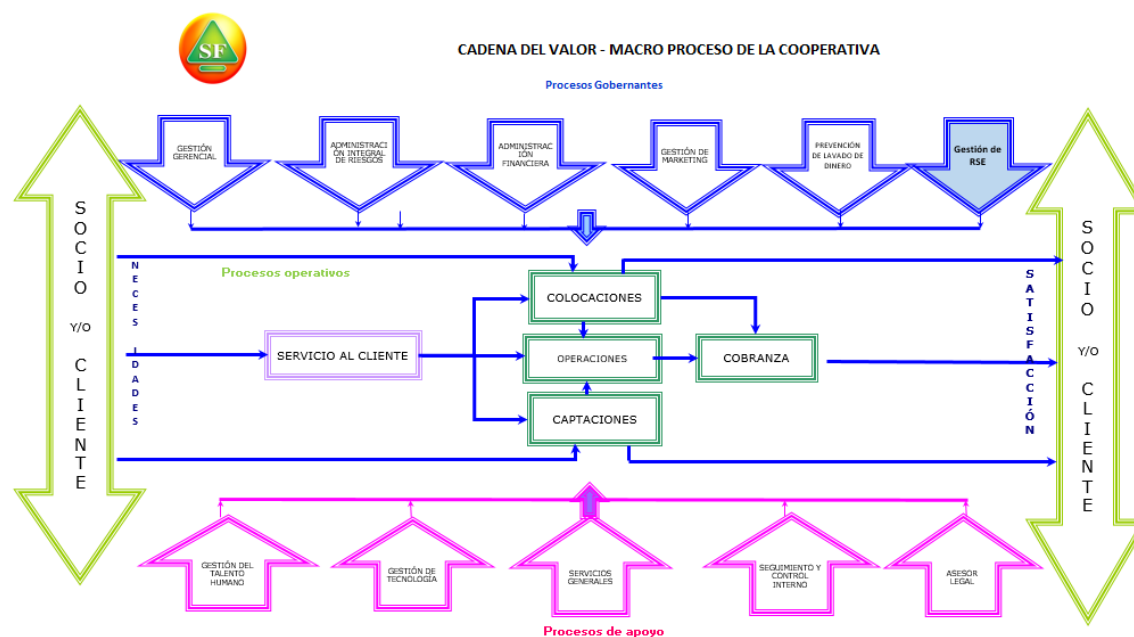


Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Con lo descrito anteriormente se propone el cambio en la cadena de valor, incorporando el proceso de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial a los procesos gobernantes (Ver figura 14).

Figura 14

Cadena de valor vigente San Francisco



Fuente: Elaboración propia

5.1.1 FASE: Planificación

5.1.1.1. De la documentación de RSE

Objetivo: Desarrollar un procedimiento para estandarizar la forma en cómo se elaboran los documentos guía de implementación de responsabilidad social.

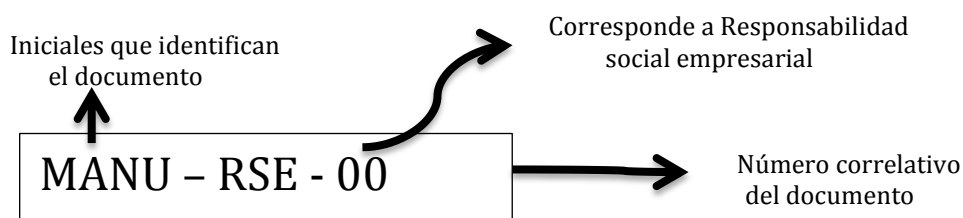
Los documentos deben contener ciertos componentes básicos, indispensables para su identificación:

- | | |
|-----|--------------------------------|
| No. | Nombre del componente |
| 1. | Codificación de los documentos |
| 2. | Encabezado |
| 3. | Portada |
| 4. | Contenido del documento |
| 5. | Aspectos de forma |

1. Codificación de los documentos.- se encuentran designados por un código alfanumérico, compuesto de tres cifras, de acuerdo a la figura 15:

Figura 15

Identificación de documentos



Pueden existir varias iniciales para identificar el tipo de documento,

CODIGO	DOCUMENTO
MANU	Manuales
PROC	Procedimientos
FORM	Formularios
PLAN	Planes
PROG	Programas

Fuente: Elaboración propia

2. Encabezado.- Estará en todas las páginas del documento y debe contener:
 - a. El logo de la organización.
 - b. La leyenda: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.
 - c. Nombre del documento en mayúsculas, negrilla, centrada y tipo de letra cambria 10.
 - d. Versión: Identifica el número de ediciones que ha tenido el documento y va de manera secuencial. Se escribe en letra cambria 10.
 - e. Numeración del documento: definido como Página X de XX, se escribe en letra cambria 10
3. Portada.- Los documentos que contiene el modelo tienen una portada que consta de:
 - a. Encabezado enunciado anteriormente
 - b. Nombre del Documento: mayúsculas, negrilla, centrado y letra cambria 20.
 - c. Primer bloque (Elaboró, Revisó y Aprobó), se colocará el nombre de quién elaboró, revisó y aprobó el documento así como la fecha por cada uno. En letra cambria 11; la firma con tinta azul. Así

Tabla 12.

Formato para portada de los documentos (elaboración)

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Firma	Firma	Firma
Nombre/Cargo	Nombre/Cargo	Nombre/Cargo
Año/mes/día	Año/mes/día	Año/mes/día

Fuente: elaboración propia

- d. Aquí se escriben los cambios realizados con respecto a versiones anteriores, se indica los motivos por el (los) que se realizó(aron) los cambios, se especifica la página o párrafo donde se efectuó el cambio. Van enumeradas, con letra cambria 11, (Ver figura 17).

Figura 16.

Formato para portada de los documentos (Control de cambios)

CONTROL DE CAMBIOS

Fuente: Elaboración propia

e. Tercer bloque.- aquí se especifica el nombre o puesto y firma de la persona que realizó, revisó y aprobó la actualización del documento junto con la fecha. En letra cambria 11, la firma con tinta azul.

Tabla 13.

Formato para portada de los documentos (actualización)

ULTIMA ACTUALIZACIÓN		
ELABORO	REVISO	APROBO
Firma	Firma	Firma
Nombre o puesto	Nombre o puesto	Nombre o puesto
Día/mes/año	Día/mes/año	Día/mes/año

Fuente: Elaboración propia

4. Contenido del Documento.- la documentación de RSE que realiza la cooperativa incluye la siguiente información:
 - a. Índice
 - b. Objetivo del documento
 - c. Ámbito de aplicación
 - d. Desarrollo del contenido del documento
5. Aspectos de forma.- el documento debe:
 - a. Estar redactado de manera breve, clara y coherente
 - b. Estar archivado y mantenido en medios magnéticos evitando en lo posible la generación de documentos físicos (papel).
 - c. Tener los siguientes márgenes:
 - i. Superior: 2.5
 - ii. Inferior: 2.5
 - iii. Izquierdo: 2.5
 - iv. Derecho: 2.5

5.1.1.2. De la Organización

Objetivo: Determinar la estructura organizativa que tenga a su cargo las diferentes actividades inherentes a responsabilidad social en la cooperativa.

Políticas

- El personal requerido para integrar la estructura organizativa de RSE pertenecerá a la misma empresa y no se contratará personal extra.
- El personal que conformará el Comité RSE, debe haber laborado en la cooperativa al menos un año.
- El comité RSE se reunirá al menos una vez al año para socializar la gestión en materia de responsabilidad social a todos los empleados de la cooperativa

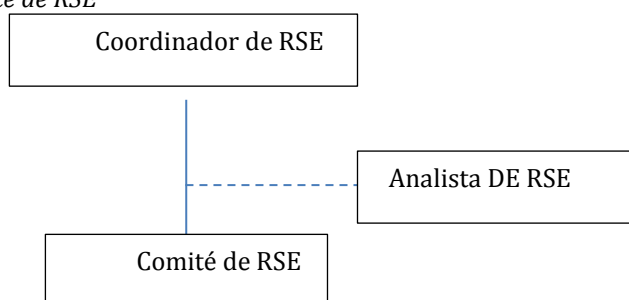
Estructura organizativa

Para desarrollar e implantar este modelo, se requiere básicamente el siguiente personal (Ver figura 17):

- COORDINADOR DE RSE.
- ANALISTA DE RSE
- CONFORMACIÓN DE UN COMITÉ RSE

Figura 17

Estructura organizativa Comité de RSE



Fuente: Elaboración propia.

Coordinador de RSE

El Coordinador de RSE inicia las actividades requeridas para que la organización, estructure y encamine el buen desarrollo de la Responsabilidad Social.

Mantendrá a la vez informado a Gerencia acerca de las diferentes funciones y actividades que desempeñarán quienes conformen el Comité de Responsabilidad Social.

Funciones

1. Socializar y fomentar la cooperación entre los empleados para una adecuada aplicación de la responsabilidad social empresarial en la institución.

2. Elaborar reportes acerca de las actividades de RSE realizadas periódicamente y presentarlas a gerencia.
3. Convocar y presidir reuniones periódicas o cuando se lo requiera.
4. Coordinar capacitaciones acerca de responsabilidad social que aseguren el pleno entendimiento entre los empleados de la organización.
5. Gestionar ante las autoridades competentes la aprobación de proyectos de RSE y su respectiva financiación para la adecuada implantación del modelo de responsabilidad social.
6. Analizar los resultados de las actividades realizadas por el comité de RSE.
7. Coordinar la elaboración adecuada de los indicadores de balance social

Perfil

- Trabajo en equipo
- Planificación y organización
- Capacidad de análisis y síntesis
- Liderazgo
- Don de mando
- Proactividad
- Capacidad de toma de decisiones
- Facilidad de comunicación oral y escrita
- Educación: título de tercer nivel o superior y/o en áreas de desarrollo social
- Experiencia requerida, al menos un año en actividades similares.

En la tabla 14 se muestra la relación entre las funciones del coordinador de RSE y el perfil requerido para el cargo:

Tabla 14

Relación entre funciones y perfil de Coordinador de RSE

Función	Perfil para función
Socializar y fomentar la cooperación entre los empleados para una adecuada aplicación de la responsabilidad social empresarial en la institución	Trabajo en equipo Facilidad de comunicación
Elaborar reportes acerca de las actividades de RSE realizadas periódicamente y presentarlas a gerencia	Facilidad de comunicación escrita

Convocar y presidir reuniones periódicas o cuando se lo requiera	Liderazgo Don de mando Facilidad de comunicación oral
Coordinar capacitaciones acerca de responsabilidad social que aseguren el pleno entendimiento entre los empleados de la organización	Planificación y organización
Gestionar ante las autoridades competentes la aprobación de proyectos de RSE y su respectiva financiación para la adecuada implantación del modelo de responsabilidad social.	Liderazgo Proactividad Capacidad de toma de decisiones
Analizar los resultados de las actividades realizadas por el comité de RSE.	Capacidad de análisis y síntesis
Coordinar la elaboración adecuada de los indicadores de balance social	Planificación y organización Trabajo en equipo Liderazgo

Fuente: Elaboración propia

Analista de RSE

Como personal de apoyo, el coordinador requiere una persona que de soporte en las diferentes actividades que se tengan realizar en el departamento de RSE.

El analista brinda un apoyo administrativo y a la vez promueve junto con el coordinador la cooperación entre los empleados de la organización para la adecuada implementación de la RSE.

Funciones

1. Actualizar y revisar documentación acerca de las actividades realizadas acerca de la responsabilidad social de la organización.

2. Socializar al personal de la organización las actividades realizadas acerca de la responsabilidad social de la organización.
3. Diseñar e imprimir material didáctico, clasificar, ordenar, codificar documentación.
4. Guardar y mantener actualizada una base de datos con información acerca de los grupos de interés.
5. Velar por que todo el personal que interviene en el comité de responsabilidad social conozca los planes de acción.

Perfil

- Trabajo en equipo
- Conocimiento en manejo de paquetes informáticos y bases de datos
- Buenas relaciones humanas
- Proactividad
- Organización.
- Facilidad de comunicación oral y escrita
- Educación: título de tercer nivel o superior y/o en áreas de desarrollo social o administrativo.
- Experiencia no requerida.

En la tabla 15 se muestra la relación entre las funciones del analista de RSE y las características del perfil requerido.

Tabla 15

Relación entre funciones y perfil de Analista de RSE

<i>Función</i>	<i>Perfil para función</i>
Actualizar y revisar documentación acerca de las actividades realizadas acerca de la responsabilidad social de la organización	Facilidad de comunicación escrita Organización Conocimiento en manejo de paquetes informáticos y bases de datos
Socializar al personal de la organización las actividades realizadas acerca de la responsabilidad social de la organización	Facilidad de comunicación oral y escrita Buenas relaciones humanas

Diseñar e imprimir material didáctico, clasificar, ordenar, codificar documentación	Facilidad de comunicación oral y escrita Proactividad
Guardar y mantener actualizada una base de datos con información acerca de los grupos de interés	Planificación y organización Conocimiento en manejo de paquetes informáticos y bases de datos
Velar por que todo el personal que interviene en el comité de responsabilidad social conozca los planes de acción	Proactividad Buenas relaciones humanas

Fuente: Elaboración propia

Comité de RSE

La conformación del comité de RSE, deberá realizarse enfocado a la vinculación de cada integrante con los grupos de interés de la cooperativa, con el fin de afianzar los vínculos con cada sector, una propuesta de conformación se muestra en la figura 18.

Figura 18.

Estructura organizativa Comité RSE + Grupos de interés



Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento para la conformación del Comité de RSE

Tabla 16

Procedimiento para la conformación del Comité RSE

No.	Actividad	Responsable
1	Convocar a una reunión a jefes departamentales	Coordinador RSE y Gerente General
2	Socializar la importancia y funciones que cumplirá el Comité RSE	Coordinador RSE
3	Definir los integrantes del comité en base a los lineamientos expuestos mas los grupos de interés que se pueda cubrir	Comité ejecutivo
4	Elaboración de acta, y comunicaciones circulares para informar a toda la organización	Analista RSE

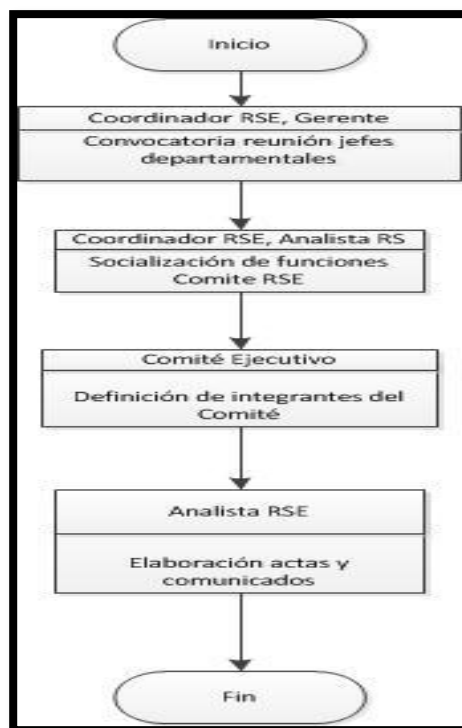
Fuente: Elaboración propia

Mapa del Proceso

La figura 19 muestra el mapa de proceso para la conformación del comité de RSE:

Figura 19

Mapa de Proceso conformación del Comité de RSE



Fuente: Elaboración propia

5.1.1.3. Del establecimiento de políticas de RSE

Objetivo: Establecer los lineamientos necesarios para la definición de políticas orientadas a la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Definición de políticas base de RSE.

La Cooperativa establece una serie de políticas que permiten orientar el pensamiento administrativo hacia la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial de manera integral, dichas políticas son:

Políticas Generales de RSE en la Cooperativa

- Estamos comprometidos en ser una cooperativa socialmente responsable, atendiendo las expectativas de nuestros socios, talento humano, proveedores, entes de control, medio ambiente, comunidad, y en general, con todos sus grupos de interés.
- La cooperativa incorpora la responsabilidad social empresarial como un valor transversal a toda la organización, bajo un enfoque de calidad y mejora continua.
- La cooperativa señala de forma expresa su adhesión a los principios esenciales de la responsabilidad social empresarial que son:
 - Rendición de cuentas a través de su balance social anual
 - Transparencia
 - Comportamiento ético
 - Respeto y atención a las expectativas de sus grupos de interés.
 - Cumplimiento legislativo.
- *Innovación y desarrollo*

La cooperativa orientará sus acciones en cuanto a la innovación de sus productos y servicios hacia la satisfacción de las necesidades de sus socios, así como los requerimientos sociales y ambientales.
- *Operación y procesos*

La institución volcará sus esfuerzos hacia la mejora continua de sus procesos, basada en la atención de los requerimientos de sus grupos de interés, con el fin de satisfacer las necesidades sociales y ambientales.
- *Marketing y comercialización*

La cooperativa canalizará sus acciones de mercadeo, comunicación y difusión de sus productos y servicios de manera que esta sea respetuosa con el cliente (marketing responsable), y la utilización de medios y materiales que causen el menor impacto medio ambiental posible.

- *Servicio post venta*

La institución velará por la creación de relaciones duraderas con el cliente, a través de una gestión de la atención al cliente basada en la atención a sus requerimientos y la medición periódica de sus niveles de satisfacción.

- *Aprovisionamiento*

La cooperativa se encargará de generar una gestión interactiva de la cadena de aprovisionamiento que mitigue el impacto social y ambiental.

- *Capital Humano*

La institución velará por una mejora permanente de la calidad de vida laboral y el desarrollo integral del talento humano en un marco de estricto cumplimiento a la ley.

- *Tecnologías*

La institución promoverá el uso de tecnologías limpias y sostenibles.

- *Infraestructuras*

La institución promoverá en todo momento la implantación de infraestructuras sostenibles, y amigables con el medio ambiente.

- *Medio Ambiente.*

Consideramos la dimensión medio ambiental como prioritaria en la planificación de nuestras operaciones, por lo que promovemos la eficiencia ecológica y la reducción progresiva de los impactos en el medio ambiente que se producen como resultado de nuestra actividad, así como a promover en sus interacciones con los grupos de interés una cultura de cuidado medio ambiental que armonice con el derecho de las generaciones actuales y futuras de contar con un entorno sostenible y sano.

- *Derechos Humanos*

El respeto a los derechos humanos fundamentales, es un elemento esencial sobre el que se asienta la cultura organizacional de la cooperativa, por lo que declaramos el compromiso con los derechos humanos y laborales reconocidos en la legislación local e internacional, y con los principios establecidos en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Políticas para actualización de políticas de RSE

- La cooperativa promoverá el análisis periódico de sus políticas de RSE, con el fin de mantenerlas vigentes de acuerdo a la dinámica del giro del negocio, las oportunidades y condiciones existentes, y las expectativas de los grupos de interés.
- La revisión de las políticas de RSE se realizara al menos una vez al año, y cuando la institución o las circunstancias así lo requieran.

- El Comité Ejecutivo, integrado por Gerencia General y las jefaturas departamentales será el único cuerpo capaz de canalizar las actualizaciones de las políticas de RSE de la cooperativa, por lo cual el coordinador de RSE coordinará las reuniones respectivas para tal fin.
- La revisión ordinaria de las políticas de RSE deberá llevarse a cabo durante el último trimestre de cada año, y su aprobación y difusión deberá llevarse a cabo hasta el 31 de Enero del año subsiguiente.

Procedimiento para actualización de políticas de RSE

Se define el siguiente procedimiento de actualización de las políticas de RSE:

Tabla 17.

Procedimiento para actualización de políticas RSE

No	Actividad	Responsable
1	Convocar a reunión ampliada compuesta por Gerencia y Jefaturas departamentales	Coordinador de RSE
2	Analizar tanto la política general, como las políticas específicas de RSE	Gerencia Jefaturas
3	Discutir y analizar cambios necesarios en las políticas, considerando las oportunidades actuales, expectativas de grupos de interés y dinámica del giro del negocio	Gerencia Jefaturas
4	Elaborar un informe respecto a los cambios establecidos en la política producto de la discusión promovida en reunión ampliada, canalizar la firma de aceptación de los involucrados	Coordinador de RSE.
5	Someter a actualización por parte de Consejo de Administración los cambios realizados en las políticas de RSE	Coordinador RSE Consejo de Administración
6	Actualizar la documentación pertinente y sociabilizar los cambios establecidos	Jefe de Talento Humano Coordinador de RSE

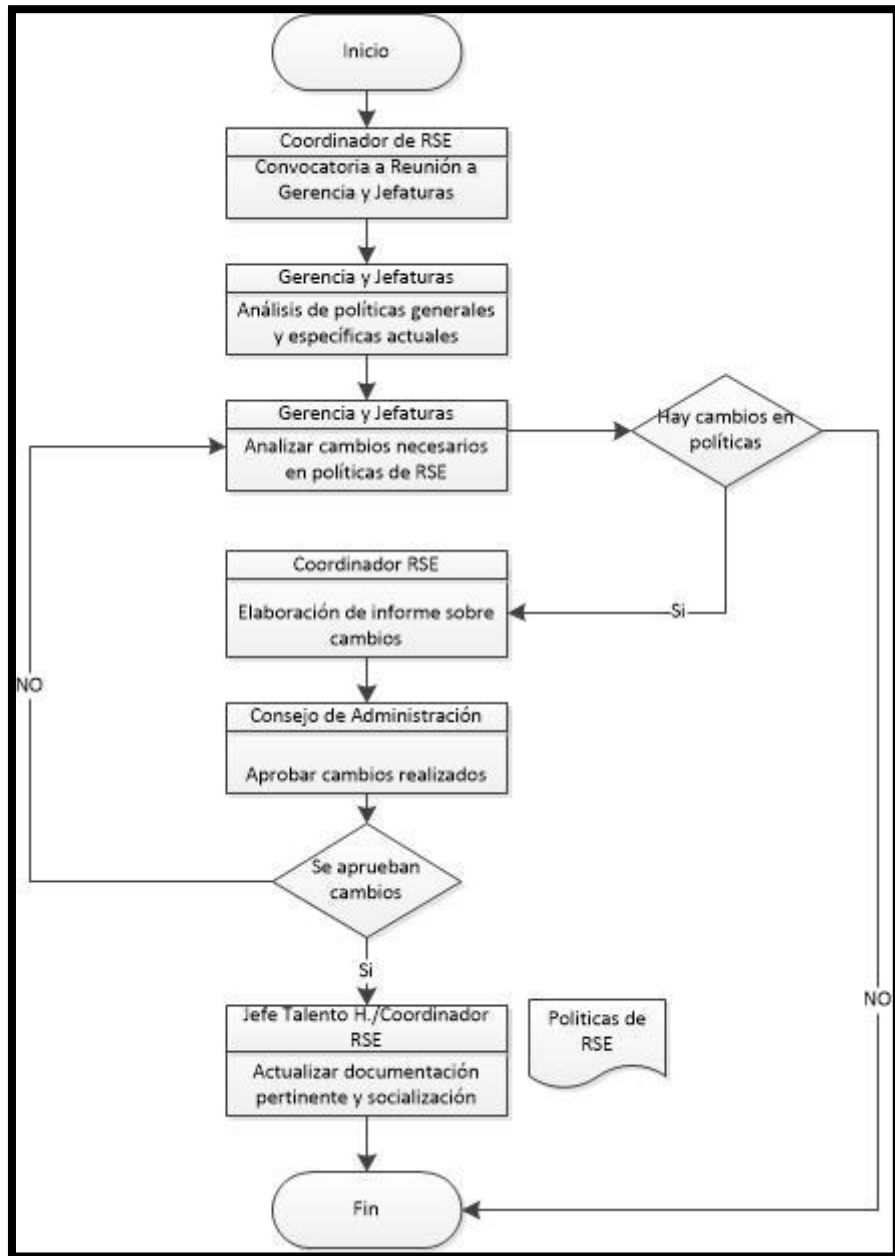
Fuente: Elaboración propia

Mapa del Proceso

A continuación se muestra el mapa de proceso para actualización de políticas de RSE (Ver figura 20).

Figura 20

Actualización de políticas RSE



Fuente: Elaboración propia

5.1.1.4. Del Análisis de los grupos de interés

Objetivo:

- Establecer un procedimiento para identificar los grupos de interés que estén directa o indirectamente relacionadas con la institución.
- Establecer un procedimiento para identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- Establecer un procedimiento para la gestión de acciones a tomar para suplir las necesidades y expectativas de esos grupos de interés.

Políticas:

- Se tomarán en cuenta únicamente los grupos de interés locales
- Al menos una vez al año la cooperativa realizará el análisis de sus grupos de interés y la interpretación de sus expectativas.
- El comité de RSE establecerá las jefaturas que estén directamente relacionadas con los grupo de interés, y serán quienes lideren la interacción y comunicación con estos grupos.
- La cooperativa aplicará los esfuerzos necesarios para adaptar los esquemas de dialogo con los grupos de interés de acuerdo a las características particulares y necesidades de los diversos entornos de trabajo

Tabla 18

Procedimiento para identificar los grupos de interés

No.	Actividad	Responsable
1	Convocar a reunión del comité RSE	Coordinador DE RSE
2	Planteamiento de preguntas generales para identificar los grupos de interés	Coordinador de RSE
3	Definición de quiénes tienen responsabilidad financiera, legal u operativa con la cooperativa	Comité de RSE
4	Definición de que grupos o personas que tienen influencia en el desempeño de la cooperativa	Comité de RSE
5	Definición de que grupos se ven afectados por el desempeño de la cooperativa	Comité de RSE
6	Análisis y propuestas de identificación	Comité de RSE
7	Elaboración de informe (véase Apéndice A)	Coordinador de RSE.

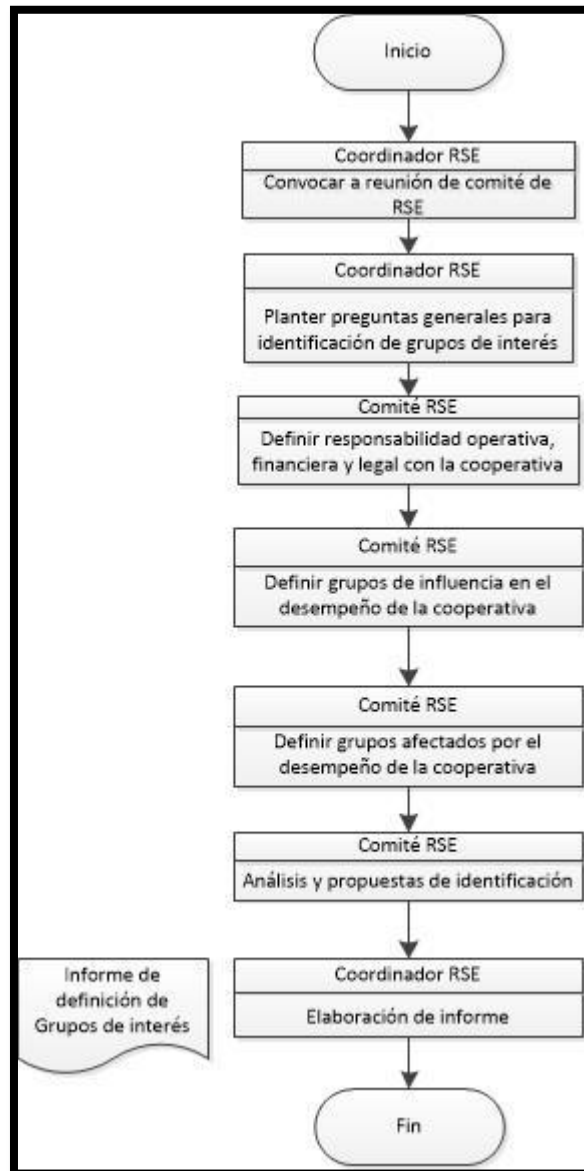
Fuente:

Mapa del Proceso

A continuación se muestra el mapa de proceso para la identificación de grupos de interés (Ver figura 21).

Figura 21

Mapa de Proceso Identificación Grupos de Interés



Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

Procedimiento para identificar necesidades y expectativas para los grupos de interés

No.	Actividad	Responsable
1	Convocar a reunión del comité RSE	Coordinador RSE
2	Análisis de fuentes primarias de información (lo que dicen de la cooperativa), la opinión de los grupos de interés.	Comité RSE
3	Análisis de fuentes de información interna, (lo que sabemos) datos obtenidos con empleados que están en relación directa con los grupos de interés	Comité RSE
4	Análisis de información en medios de comunicación, periódicos, foros en internet	Comité RSE Marketing
5	Delegar responsables para la interacción con cada uno de los grupos de interés	Comité RSE
6	Establecimiento de cronogramas de trabajo para la adecuada obtención de información de los respectivos grupos de interés	Responsables de Grupos de interés.
7	Ejecución del cronograma y elaboración de informes de interacción. (véase Apéndice B)	Responsables de Grupos de interés. Analista de RSE
8	Clasificación de los grupos de interés y sus expectativas	Comité RSE
9	Elaboración de informe final de vinculación con grupos de interés (véase Apéndice C)	Coordinador RSE

Fuente: Elaboración propia

Mapa del Proceso

A continuación se muestra el mapa de proceso para la identificación de necesidades y expectativas Grupos de Interés (Ver figura 22).

Figura 22

Mapa de Proceso Identificación necesidades Grupos de Interés



Fuente: Elaboración propia

Tabla 20

Procedimiento para la gestión de acciones en atención a las expectativas de los grupos de interés.

No.	Actividad	Responsable
1	Convocar a reunión del comité RSE	Coordinador de RSE
2	Análisis de informe de las necesidades y expectativas de los grupos de interés	Comité de RSE

3	Clasificación y priorización de los grupos de interés y sus expectativas. (Véase Apéndice D)	Comité de RSE
4	Elaboración de informe sobre la gestión de acciones (Véase Apéndice E)	Coordinador de RSE

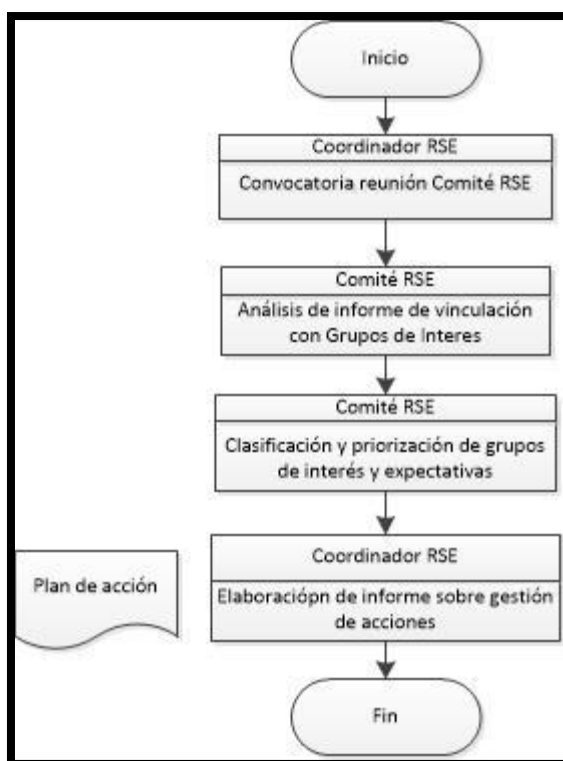
Fuente: Elaboración propia

Mapa del Proceso

A continuación se muestra el mapa de proceso para la gestión de acciones en atención a las expectativas de los grupos de interés (Ver figura 23).

Figura 23

Mapa de Proceso Identificación Gestión de acciones



Fuente: Elaboración propia

5.1.2. FASE IMPLEMENTACIÓN

5.1.2.1. De la Gestión de Proyectos de RSE.

Objetivo: Brindar los lineamientos para el planteamiento, ejecución y seguimiento de proyectos de Responsabilidad Social Empresarial, enfocados a la atención de las expectativas de los grupos de interés.

Políticas para la gestión de proyectos de RSE.

- La cooperativa, como parte de su plan operativo anual, emprenderá proyectos de Responsabilidad Social Empresarial enfocados a la satisfacción de las expectativas de sus grupos de interés así como el mejoramiento de sus indicadores de gestión de balance social.
- El comité de RSE definirá a los responsables del proyecto de RSE en un máximo de 3 personas, quienes tendrán responsabilidad directa en su ejecución, siendo estos responsables aquellos con vinculación directa con los grupos de interés afectados.
- Todo proyecto de RSE estará liderado por un jefe de proyecto, el cual será definido por el Comité de RSE de entre los responsables del proyecto designados, el cual será el vínculo directo entre el proyecto y los entes de control dirección y seguimiento.
- Los proyectos de RSE deberán ser ejecutados en las fechas previstas en el cronograma, de realizarse cambios en las fechas establecidas, dichos cambios deberán ser informados al comité de RSE, para la reformulación de fechas, indicando las causas para tal modificación.
- Todos los informes de culminación del proyecto deberán ser presentados dentro del período anual, el jefe de proyecto tiene un plazo máximo de diez días laborales hábiles para presentar tal informe.
- En caso de que el informe final tenga observaciones que impidan su aprobación, el jefe de proyecto tendrá un máximo de tres días laborables para absolverlas y volverlo a presentar para su aprobación.
- Los informes finales de proyecto deben contener las evidencias que permitan verificar el cumplimiento efectivo de las actividades reportadas, como por ejemplo, fotografías, videos, registro de beneficiarios, actas de asistencia, copia de material entregado, etc.

Tabla 21

Procedimiento para la gestión de proyectos

No	Actividad	Responsable
1	Recopilación de expectativas de grupos de interés y observaciones a brechas de indicadores de Balance social	Analista de RSE Responsable de Información
2	Priorización de expectativas y observaciones	Coordinador de RSE Comité de RSE
3	Determinación de actividades a emprender y su agrupación en proyectos, definición de	Comité de RSE

	responsabilidades	
4	Elaboración de la documentación del proyecto identificando y reportando las acciones planificadas para el proyecto (Véase Apéndice F)	Jefe de proyecto Analista de RSE
5	Presentación del proyecto a Gerencia General y aprobación	Jefe de proyecto Coordinador de RSE Gerencia General
6	Implementación y Seguimiento periódico	Responsables de proyecto Jefe de proyecto Analista de RSE Comité de RSE
7	Elaboración de informe de culminación y resultados, identificando las acciones efectivamente realizadas en la implementación (Véase Apéndice G)	Jefe de proyecto. Coordinador de RSE
8	Presentación y aprobación del informe de culminación a Gerencia General	Jefe de proyecto Coordinador de RSE Gerente General.
9	Retroalimentación y determinación de oportunidades de mejora en base a la brecha entre lo planificado y lo ejecutado.	Comité de RSE.

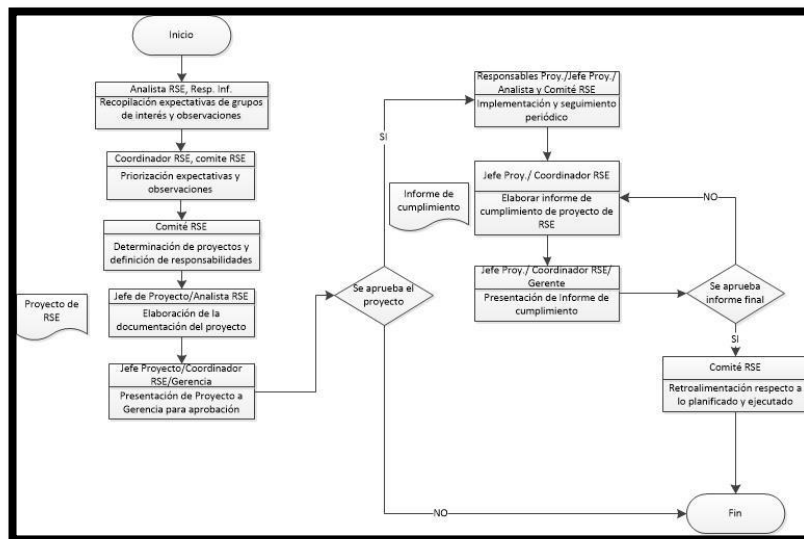
Fuente: Elaboración propia

Mapa del Proceso

A continuación se muestra el mapa de proceso para la gestión de proyectos (Ver figura 24).

Figura 24

Mapa de Proceso Gestión de proyectos



Fuente: Elaboración propia

5.1.2.2. Del establecimiento de indicadores de Balance Social en la Cooperativa.

Objetivo: Definir los indicadores de gestión base para la medición de la gestión de RSE en las cooperativas de ahorro y crédito, así como los mecanismos para su revisión periódica.

Políticas para la elaboración del Balance Social, difusión y verificación.

La cooperativa desarrollará un balance social anual que refleje de forma fidedigna su impacto en los grupos de interés en los aspectos económico, social y medio ambiental.

- El balance social anual contendrá información acerca de los indicadores de gestión definidos en el presente modelo, pudiendo modificarse, agregarse o eliminarse los indicadores que la institución considere, considerando siempre que su propósito es medir el rendimiento de las acciones de la cooperativa referente a responsabilidad social empresarial.
- Los indicadores de balance social tendrán una periodicidad de medición anual debido a la naturaleza anual de publicación del balance social, sin embargo la cooperativa tiene libertad de definir periodicidades menores de acuerdo al nivel de madurez del modelo y de su capacidad de recolección de información.

- El comité de RSE será el encargado de canalizar los responsables de la generación de la información requerida, definir plazos de entrega y su correspondiente verificación preliminar.
- La administración canalizará acciones de verificación interna de la información del balance social una vez que el comité de RSE informe sobre su culminación, debiendo realizarse máximo quince días después de culminado el mismo, la cual debe concluir en un plazo no mayor a quince días.
- La difusión del balance social se realizará una vez que se cuente con el aval de la verificación interna realizada, para su difusión se utilizarán los medios electrónicos disponibles (mailing, página web, dispositivos electrónicos de almacenamiento, kioscos informativos institucionales, etc.), evitando en lo posible el uso de papel y de medios no amigables con el medio ambiente.
- La institución, a través del comité de RSE, pondrá a disposición de quien así lo desee, anexos e información ampliada respecto a los indicadores de gestión sostenible que conforman el balance social, como indicativo de transparencia.

Tabla 22

Procedimiento para el establecimiento de indicadores de balance social

No	Actividad	Responsable
1	Revisión y análisis de los planes de acción realizados en el período respecto a cada una de las materias de RSE	Comité de RSE
2	Definición de los responsables de información por indicador, en general los responsables serán las jefaturas relacionadas a la información del indicador.	Comité de RSE
3	Clasificación y selección de la información necesaria para el registro de los indicadores e informes adicionales	Responsable de Información
4	Desarrollo del cálculo de indicadores en base a la información obtenida	Responsable de Información
5	Registro de la información en la plantilla correspondiente a balance social, indicando los datos de medición y brechas.	Responsable de Información
6	Recepción e integración de los informes individuales	Coordinador de

	en plantilla de balance social	RSE
7	Definición de metas para indicadores y acciones macro para el próximo período	Comité de RSE
8	Verificación interna de medición de indicadores	Auditoría Interna Responsable de información
9	Reunión ampliada para dar a conocer los resultados y el informe final de balance social	Comité Ejecutivo.

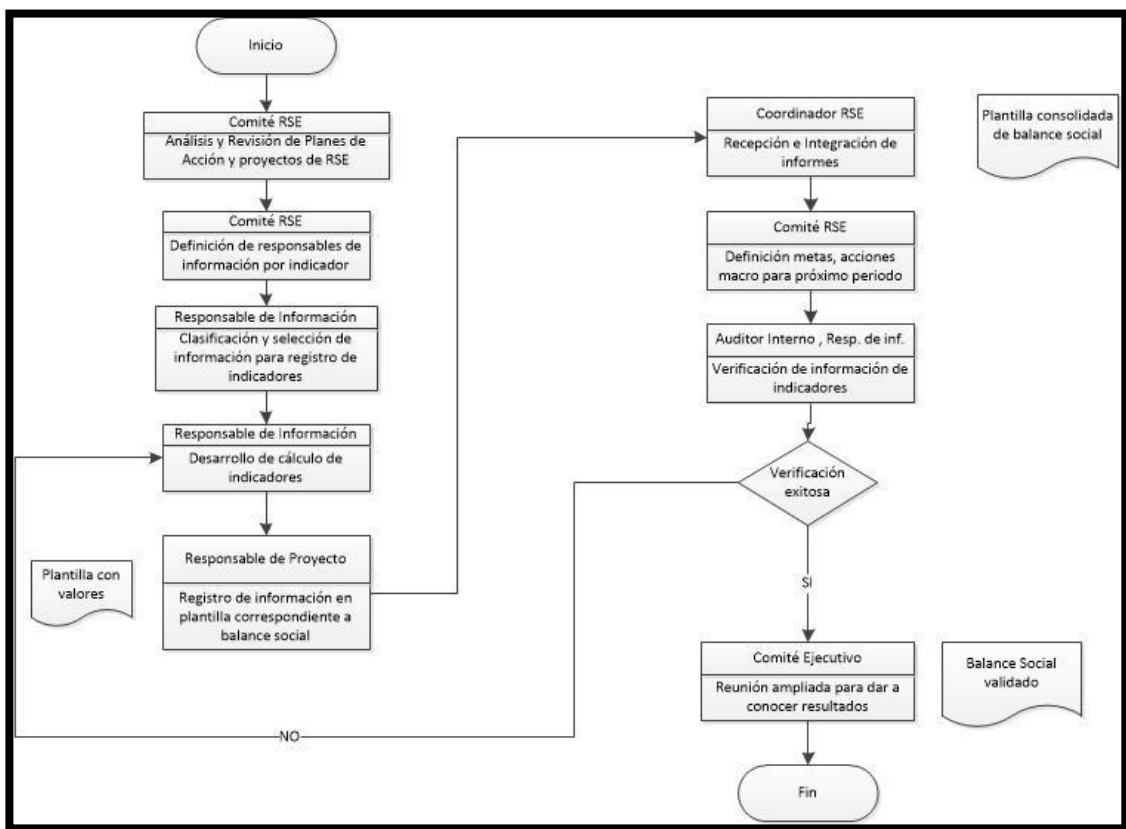
Fuente: Elaboración propia

Mapa del Proceso

A continuación se muestra el mapa de proceso para el establecimiento de indicadores de balance social (Ver figura 25).

Figura 25

Mapa de Proceso Indicadores de balance social



Fuente: Elaboración propia

Plantilla para la elaboración del balance social

A continuación se da a conocer el formato propuesto para la presentación de los indicadores de balance social (ver figura 26)

Figura 26

Plantilla de balance social

<i>Indicador</i>	<i>Meta actual</i>	<i>Valor actual</i>	<i>Brecha</i>	<i>Meta próximo período</i>	<i>Acción Macro</i>
Aspecto: Valoración económica					
Capital social	90%	85%	5%	92%	Plan de conversión de clientes a socios
Aspecto: Socios					
Socios mujeres	48%	48%	0	50%	Plan de retención de socios
Aspecto: Empleados y prácticas laborales					
Clima laboral	70%	60%	10%	70%	Plan de incentivos y beneficios a colaboradores
Aspecto: Proveedores					
Incidentes resueltos respecto a DDHH	100%	80%	20%	100%	Revisión de esquema de calificación de proveedores
Aspecto: Comunidad y medio ambiente					
Inversión en desarrollo comunitario	25000	20000	5000	30000	Revisión presupuestaria

Fuente: Elaboración propia

Indicadores de gestión base del balance social

Los indicadores propuestos hacen referencia a los siguientes factores de evaluación internos y externos de la responsabilidad social empresarial: Valoración económica, socios (incluye gobierno corporativo), empleados y prácticas laborales, proveedores, comunidad y medioambiente.

Aspecto: Valoración económica.

Nombre: Capital social

Definición: Mide el porcentaje de cumplimiento del presupuesto referente a capital social (aportes de socios y reservas)

Cálculo: $\frac{\text{Valor total de capital social (aportes más reservas)}}{\text{Valor presupuestado de capital social para el período}} * 100$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Balance contable

Referencias: Principio de cooperativismo 3: participación económica de los socios.

Indicador GRI G4-EC1: Valor económico directo que se ha generado y distribuido.

Nombre: Valor económico generado por rubro

Definición: Mide el porcentaje de participación de cada rubro de ingresos generado en el periodo respecto al total de ingresos.

Los rubros de ingreso a considerar son:

Interés de créditos

Interés de depósitos a plazo

Interés de ahorros en bancos

Ingresos por servicios

Ingresos no operacionales

Cálculo: $\frac{\text{Valor de ingreso por rubro}}{\text{Total ingresos}} * 100$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Balance contable

Referencias: Principio de cooperativismo 3: participación económica de los socios.

Indicador GRI G4-EC1: Valor económico directo que se ha generado y distribuido.

Nombre: Valor económico distribuido por rubro

Definición: Mide el porcentaje de participación de cada rubro de gastos generado en el periodo respecto al total de gastos.

Los rubros de egreso a considerar son:

Pagos a ahorristas e inversionistas

Pagos a acreedores

Pagos a los acreedores

Obligaciones tributarias

Pago a colaboradores

Gastos de operación

Otros gastos

Cálculo:
$$\frac{\text{Valor de egreso por rubro}}{\text{Total Egresos}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Balance contable

Referencias: Principio de cooperativismo 3: participación económica de los socios.

Indicador GRI G4-EC1: Valor económico directo que se ha generado y distribuido.

Nombre: Independencia financiera

Definición: Mide el porcentaje de cumplimiento presupuestario de la institución a nivel general, denotando el nivel de independencia y solidez financiera, las cuentas a considerar son:

Activo

Pasivo

Patrimonio

Utilidad Neta

Cálculo:
$$\frac{\text{Valor contable}}{\text{Valor presupuestado}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Balance contable, estado de pérdidas y ganancias

Referencias: Principio de cooperativismo 4: autonomía e independencia.

Indicador GRI G4-EC1: Valor económico directo que se ha generado y distribuido.

Nombre: Captaciones de cooperativas.

Definición: Mide el porcentaje de participación de las captaciones realizadas desde otras instituciones cooperativas respecto al total de captaciones

Cálculo:
$$\frac{\text{Total de captaciones de otras cooperativas}}{\text{Total de captaciones del periodo}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Balance contable, base de datos de captaciones (ahorros y depósitos a plazo)

Referencias: Principio de cooperativismo 6: cooperación entre cooperativas

Nombre: Colocaciones en cooperativas.

Definición: Mide el porcentaje de participación de las colocaciones realizadas por la institución en otras cooperativas respecto al total de colocaciones realizada

Cálculo:
$$\frac{\text{Total de colocaciones en otras cooperativas}}{\text{Total de colocaciones realizadas en el período}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Balance contable, base de datos de colocaciones (ahorros y depósitos a plazo de la cooperativa)

Referencias: Principio de cooperativismo 6: cooperación entre cooperativas

Indicadores referentes a socios

Nombre: Participación de mujeres como socias.

Definición: Mide el porcentaje de mujeres sobre el número total de socios

Cálculo:
$$\frac{\text{Total de mujeres}}{\text{Total de socios}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Sistema informático, base de datos de socios

Referencias: Principio de cooperativismo 1: adhesión abierta y voluntaria
Principio 1 del pacto global: Derechos Humanos, no discriminación

Nombre: Ingreso de Socios

Definición: Mide el porcentaje de socios ingresados en el periodo

Cálculo:
$$\frac{\text{Total de socios ingresados en el período}}{\text{Total de socios al inicio del ejercicio}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Sistema informático, base de datos de socios

Referencias: Principio de cooperativismo: adhesión abierta y voluntaria

Nombre: Participación en asambleas de socios

Definición: Mide el porcentaje de participación de los socios a las asambleas ordinarias y extraordinarias

Cálculo:
$$\frac{\text{Promedio de socios asistentes a asamblea}}{\text{Total de asambleístas}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Registro de asistencia en actas de asamblea

Referencias: Principio de cooperativismo 2: control democrático de los asociados.

Nombre: Inversión en información y educación a socios.

Definición: Mide el valor invertido por la institución en capacitación e información a los socios

Cálculo:
$$\frac{\text{Valor invertido en educación e información en el periodo en estudio}}{\text{Total de socios}} * 100$$

Unidad: Numérico

Fuente: Balance contable.

Referencias: Principio de cooperativismo: educación, capacitación e información

Indicador GRI G4-PR3: Información de productos y servicios.

Nombre: Participación de socios en actividades educativas.

Definición: Mide el porcentaje de participación efectiva de los socios en los eventos de capacitación y formación llevados a cabo:

Cálculo:
$$\frac{\text{Promedio de socios participantes a eventos}}{\text{Promedio de socios invitados a eventos}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: actas de asistencia a eventos de capacitación, inventario de certificados otorgados.

Referencias: Principio de cooperativismo 5: educación, capacitación e información.

Indicador GRI G4-SO1: Programas de desarrollo y participación con la comunidad.

Nombre: Socios por edad

Definición: Mide el porcentaje de socios por rango de edades respecto al número total de socios.

Los rangos de edades propuestas son: 18-25, 25-35, 35-45, 45-55, más de 55

Cálculo:
$$\frac{\text{Total de socios en rango de edad}}{\text{Total de socios}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Sistema informático, base de datos de socios

Referencias: Principio de Cooperativismo 1: Adhesión abierta y voluntaria

Indicador GRI G4-HR3: No discriminación

Nombre: Cartera de crédito vigente mujeres

Definición: Mide el porcentaje de participación del monto de la cartera de socias contra el total de cartera de crédito en monto

Cálculo:
$$\frac{\text{Monto de cartera de crédito mujeres}}{\text{Total de monto de cartera}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Sistema informático, base de datos de socios y cartera

Referencias: Principio de Cooperativismo 1: Adhesión abierta y voluntaria

Indicador GRI G4-HR3: No discriminación

Nombre: Participación de operaciones de crédito mujeres

Definición: Mide el porcentaje de participación del número de operaciones de crédito de mujeres contra el total de operaciones de crédito al final del período

Cálculo:
$$\frac{\text{Número de créditos vigente de mujeres}}{\text{Número total de créditos}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Sistema informático, base de datos de socios y cartera

Referencias: Principio de Cooperativismo 1: Adhesión abierta y voluntaria

Indicador GRI G4-HR3: No discriminación

Nombre: Monto promedio de crédito adjudicado por género.

Definición: Proporciona información comparativa respecto al monto promedio de crédito adjudicado a mujeres u hombres respecto al promedio general de crédito adjudicado. Se recomienda emplear el siguiente esquema de visualización (Ver figura 27):

Figura 27

Formato indicador monto promedio

Promedio de crédito concedido mujeres	Promedio de crédito concedido hombres	Promedio de crédito concedido
--	--	----------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Cálculo:

$$\frac{\text{Sumatoria de monto de cartera adjudicada en el período para mujeres (u hombres)}}{\text{Número de créditos adjudicados en el período para mujeres(u hombres)}} * 100$$

Unidad: Numérico

Fuente: Sistema informático, base de datos de cartera.

Referencias: Principio de Cooperativismo 1: Adhesión abierta y voluntaria

Indicador GRI G4-HR3: No discriminación

Nombre: Porcentaje de operaciones con monto de hasta el 30% del PIB per cápita.

Definición: Mide el porcentaje de operaciones de crédito, cuyo monto adjudicado es de hasta el 30% del PIB per cápita, denotando la diversificación de créditos en cuanto al monto (no concentración de cartera).

Cálculo:
$$\frac{\text{Número de créditos vigente con monto hasta el 30\% del PIB}}{\text{Número total de créditos vigentes}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Sistema informático, base de datos de cartera, Banco Central del Ecuador (PIB per cápita).

Referencias: Principio de Cooperativismo 7: Compromiso con la comunidad.

Indicador GRI G4-FS13: Acceso a productos y servicios en zonas desfavorecidas económicamente o de escasa densidad poblacional.

Nombre: Socios con ingresos mensuales a un salario básico.

Definición: Mide el porcentaje de socios, cuyo ingreso mensual no supera el salario básico

Cálculo:
$$\frac{\text{Número de socios con ingreso mensual que no supera el salario básico}}{\text{Número total de socios}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Sistema informático, base de datos de socios.

Referencias: Principio de Cooperativismo 1: Adhesión abierta y voluntaria

Indicador GRI G4-FS13: Acceso a productos y servicios en zonas desfavorecidas económicamente o de escasa densidad poblacional.

Nombre: Porcentaje de socios en zonas rurales.

Definición: Mide el porcentaje de socios, que residen en zonas rurales

Cálculo:
$$\frac{\text{Número de socios en zonas rurales}}{\text{Número total de socios}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Sistema informático, base de datos de socios, INEC (para determinar zonas rurales).

Referencias: Principio de Cooperativismo 1: Adhesión abierta y voluntaria

Principio de Cooperativismo 7: Compromiso con la comunidad.

Indicador GRI G4-FS13: Acceso a productos y servicios en zonas desfavorecidas económicamente o de escasa densidad poblacional.

Nombre: Porcentaje de monto de cartera para socios en zonas rurales.

Definición: Mide el porcentaje de cartera adjudicada a socios, que residen en zonas rurales

Cálculo:
$$\frac{\text{Monto de cartera vigente de socios en zonas rurales}}{\text{Monto total de cartera}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Sistema informático, base de datos de socios, Módulo de cartera, INEC (para determinar zonas rurales).

Referencias: Principio de Cooperativismo 7: Compromiso con la comunidad.

Indicador GRI G4-FS13: Acceso a productos y servicios en zonas desfavorecidas económicamente o de escasa densidad poblacional.

Indicador GRI G4-FS14: Iniciativas para mejorar el acceso a los servicios financieros a personas desfavorecidas.

Nombre: Participación de productos de cartera destinados a necesidades sociales.

Definición: Mide el porcentaje de participación del monto de cartera adjudicada para necesidades sociales (vivienda, educación, emprendimientos, salud), contra el total de cartera vigente.

Cálculo:
$$\frac{\text{Monto de cartera vigente en productos para necesidades sociales}}{\text{Monto total de cartera}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Sistema informático, Módulo de cartera.

Referencias: Principio de Cooperativismo 7: Compromiso con la comunidad.

Indicador GRI G4-FS14: Iniciativas para mejorar el acceso a los servicios financieros a personas desfavorecidas.

Nombre: Cobertura en zonas rurales.

Definición: Mide el porcentaje de centros de atención física en zonas rurales contra el total de centros de atención

Cálculo:
$$\frac{\text{Número de centros de atención en zonas rurales}}{\text{Total de centros de atención}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Memoria anual institucional, INEC (para determinar zonas rurales).

Referencias: Principio de Cooperativismo 7: Compromiso con la comunidad.

Principio 1 Pacto Global: Apoyo y respeto a la protección de los derechos humanos.

Indicador GRI G4-FS13: Acceso a productos y servicios en zonas desfavorecidas económicamente o de escasa densidad poblacional.

Indicador GRI G4-FS14: Iniciativas para mejorar el acceso a los servicios financieros a personas desfavorecidas.

Nombre: Cobertura en parroquias con nivel de pobreza de hasta el 60%.

Definición: Mide el porcentaje de parroquias atendidas que tienen hasta el 60% de nivel de pobreza contra el total de parroquias atendidas.

Cálculo:

$$\frac{\text{Número de parroquias atendidas con nivel de pobreza de hasta el 60\%}}{\text{Total de parroquias atendidas}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Base de datos de socios, INEC (para determinar parroquias y sus niveles de pobreza).

Referencias: Principio de Cooperativismo 7: Compromiso con la comunidad.

Principio 1 Pacto Global: Apoyo y respeto a la protección de los derechos humanos.

Indicador GRI G4-FS13: Acceso a productos y servicios en zonas desfavorecidas económicamente.

Indicador GRI G4-FS14: Iniciativas para mejorar el acceso a los servicios financieros a personas desfavorecidas.

Nombre: Socios de etnias minoritarias

Definición: Mide el porcentaje de socios pertenecientes a etnias minoritarias atendidos por la cooperativa

Cálculo:
$$\frac{\text{Número de socios de etnias minoritarias}}{\text{Total de socios}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Base de datos de socios.

Referencias: Principio 1 Pacto Global: Apoyo y respeto a la protección de los derechos humanos.

Indicador GRI G4-HR3: No discriminación.

Indicador GRI G4-HR8: Derechos de la población indígena.

Nombre: Casos de quejas por discriminación atendidos

Definición: Mide el porcentaje de quejas por discriminación a los socios atendidos contra el total de quejas receptadas.

Cálculo:

$$\frac{\text{Número de quejas por discriminación efectivamente procesadas}}{\text{Total de quejas recibidas}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Archivo de quejas recibida, módulo informático de quejas y sugerencias..

Referencias: Principio 1 Pacto Global: Apoyo y respeto a la protección de los derechos humanos,

Principio 2 Pacto Global: No complicidad en la violación de los derechos humanos,

Indicador GRI G4-HR3: Casos de discriminación y medidas adoptadas.

Nombre: Casos de incidentes de violación a los derechos humanos.

Definición: Mide el porcentaje de incidentes efectivamente procesados respecto a casos de violación de los derechos de niños, indígenas, mujeres, etnias, etc., contra el total de incidentes reportados

Cálculo:

$$\frac{\text{Número de incidentes de violación de DDHH efectivamente procesados}}{\text{Número total de incidentes reportados en el período}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Archivo de quejas recibida, módulo informático de quejas y sugerencias, archivo de comité de ética.

Referencias: Principio 1 Pacto Global: Apoyo y respeto a la protección de los derechos humanos, Principio 2 Pacto Global: No complicidad en la violación de los derechos humanos, Indicador GRI G4-HR8: Casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y medidas adoptadas.

Nombre: Quejas procesadas.

Definición: Mide el porcentaje de quejas de socios efectivamente procesadas respecto al total de quejas receptadas

Cálculo:
$$\frac{\text{Número de quejas de socios efectivamente procesados}}{\text{Número total de quejas reportadas en el período}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Archivo de quejas recibida, módulo informático de quejas y sugerencias

Referencias: Indicador GRI G4-PR5: Resultados de mediciones de satisfacción al cliente.

Nombre: Satisfacción del cliente

Definición: Mide el nivel de satisfacción del cliente en su interacción con los productos y servicios de la cooperativa.

Cálculo:
$$\frac{\text{Promedio de resultados de evaluación}}{\text{Promedio de máxima puntuación}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Encuestas de satisfacción

Referencias: Indicador GRI G4-PR5: Resultados de mediciones de satisfacción al cliente.

Nombre: Relación de tasas de interés efectivas contra tasas máximas.

Definición: Mide la relación entre la tasa de interés efectiva por producto de captación y colocación, contra las tasa máximas correspondientes, establecidas por los entes de control.

Se recomienda considerar los siguientes productos:

De captación:

Ahorros

Depósitos a Plazo

De colocación:

Crédito comercial PYMES

Crédito Consumo

Crédito Vivienda

Microcrédito de subsistencia

Microcrédito de acumulación simple

Microcrédito de acumulación ampliada

Cálculo:
$$\frac{\text{Tasa efectiva de la cooperativa por producto}}{\text{Tasa máxima por producto}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Sistema informático, Módulo de cartera, módulo de captaciones, Tasa Máximas BCE.

Referencias: Indicador GRI G4-FS8: Valor monetario de los productos y servicios.

Nombre: Multas por incumplimiento legal y corrupción

Definición: Mide el monto de multas y sanciones recibidas por la entidad en el período debido a incumplimientos de las leyes y por casos de corrupción.

Cálculo: Monto de multas por incumplimiento recibidas en el período

Unidad: Numérico

Fuente: Anexos contables, Archivo de secretaria de sanciones recibidas

Referencias: Principio 10 Pacto Global: Lucha contra la corrupción

Indicador GRI G4-S08: Valor monetario de multas significativas por incumplimiento de la ley

Aspecto : Empleados y prácticas laborales.

Nombre: Participación de mujeres como empleadas

Definición: Mide el porcentaje de empleadas sobre el número total de empleados

Cálculo: $\frac{\text{Total de empleadas}}{\text{Total de empleados}} * 100$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Modulo informático de Recursos humanos

Referencias: Principio 6 del pacto global: No discriminación en el trabajo.

Indicador GRI G4-LA12: Composición de la plantilla de colaboradores.

Nombre: Colaboradores por edad

Definición: Mide el porcentaje de empleados por rango de edades respecto al número total de colaboradores. Los rangos de edades propuestas son: 12-18, 18-25, 25-35, 35-45, 45-55, más de 55

Cálculo: $\frac{\text{Total de empleados en rango de edad}}{\text{Total de socios}} * 100$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Modulo informático de Recursos humanos

Referencias: Principio 5 del pacto global: Erradicación del trabajo infantil

Principio 6 del pacto global: No discriminación en el trabajo

Indicador GRI G4-LA12: Composición de la plantilla de colaboradores.

Nombre: Colaboradores por tiempo de permanencia

Definición: Mide el porcentaje de empleados por rango de tiempo de vinculación con la organización, respecto al número total de colaboradores. Los rangos de tiempo propuesto son (en años): 0-5, 5-10, 10-15, 15-20, 20-25, más de 25

Cálculo: $\frac{\text{Total de empleados en rango de tiempo de servicio}}{\text{Total de empleados}} * 100$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Modulo informático de Recursos humanos

Referencias: Principio 6 del pacto global: No discriminación en el trabajo

Indicador GRI G4-LA12: Composición de la plantilla de colaboradores.

Nombre: Colaboradores por procedencia geográfica

Definición: Mide el porcentaje de empleados de procedencia local respecto a la oficina donde labora, siendo local aquel colaborador que reside en la misma ciudad donde desarrolla sus actividades.

Cálculo:
$$\frac{\text{Total de empleados locales}}{\text{Total de empleados}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Modulo informático de Recursos humanos

Referencias: Principio de Cooperativismo 7: Compromiso con la comunidad

Indicador GRI G4-EC06: Porcentaje de colaboradores que se corresponden a la comunidad local.

Nombre: Indicador de equidad de género en cargos administrativos

Definición: Mide el porcentaje de empleados de sexo femenino que desempeñan cargos administrativos en la institución.

Cálculo:
$$\frac{\text{Total de mujeres en cargos administrativos}}{\text{Total de administrativos}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Modulo informático de Recursos humanos

Referencias: Principio 6 del pacto global: No discriminación en el trabajo.

Indicador GRI G4-LA12: Diversidad e igualdad de oportunidades, desglose de plantilla por género.

Nombre: Índice de rotación del personal

Definición: Mide el porcentaje de personal que ingresa y se retira de la cooperativa en el período de estudio.

Cálculo:
$$\frac{\text{Ingresos} - \text{Egresos}}{\text{Empleados promedio}} * 100$$

$$\text{Empleados promedio} = \frac{\text{Empleados al inicio período} + \text{empleados al fin de período}}{2}$$

2

Unidad: Porcentaje

Fuente: Modulo informático de Recursos humanos

Referencias: Indicador GRI G4-LA1: Aspecto empleo, rotación media de empleados.

Nombre: Participación salarial por género

Definición: Determina el número de colaboradores en rangos salariales por género. Se recomienda trabajar sobre un cuadro similar al siguiente (Ver figura 28):

Figura 28

Rango Salarial

Rango salarial	% de mujeres en rango	% de hombres en rango
Menos de salario básico unificado		
Salario básico – 500		
500 – 1000		
1000 – 1500		
1500 – 2000		
Más de 2000		

Fuente: Elaboración propia

Cálculo:
$$\frac{\text{Total en rango salarial del género (Mujeres u hombres)}}{\text{Total de colaboradores del género (mujeres u hombres)}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Modulo informático de Recursos humanos

Referencias: Principio 6 del pacto global: No discriminación en el trabajo

Indicador GRI G4-LA13: Igualdad de retribución, relación salarial entre hombres y mujeres.

Nombre: Relación salarial mínima y máxima

Definición: Determina la relación entre el salario mínimo que percibe un colaborador contra el salario máximo establecido en la institución

Cálculo:
$$\frac{\text{Salario mínimo percibido por colaborador}}{\text{Salario máximo percibido por colaborador}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Modulo informático de Recursos humanos

Referencias: Indicador GRI G4-LA13: Igualdad de retribución, relación entre salario base.

Nombre: Beneficios sociales adicionales para empleados

Definición: Determina la relación entre los montos invertidos en beneficios sociales adicionales contra el total de gastos de personal, se recomienda seguir el siguiente formato (Ver figura 29).

Figura 29

Formato indicador beneficios sociales

Tipo de beneficio	Monto invertido	Relación contra el total de gastos de personal
--------------------------	------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Cálculo:
$$\frac{\text{Monto invertido por tipo de beneficio en el período}}{\text{Total de inversión en personal}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Modulo informático de Recursos humanos, Balance contable.

Referencias: Indicador GRI G4-LA2: Prestaciones sociales de los empleados.

Nombre: Participación de colaboradores en comités de salud

Definición: Determina la relación entre los empleados que participan en los comités y subcomités de seguridad y salud ocupacional, contra el total de empleados

Cálculo:
$$\frac{\text{Total de colaboradores en comités}}{\text{Total de colaboradores}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Actas de nombramiento de miembros de comités, actas de reuniones de comités.

Referencias: Indicador GRI G4-LA5: Representación en comités de seguridad y salud.

Nombre: Accidentes laborales del período

Definición: Determina el número de accidentes laborales en el periodo, que implicaron pérdida de jornada laboral

Cálculo: Sumatoria de accidentes laborales del período

Unidad: numérico

Fuente: Modulo informático de Recursos humanos, bitácora de médico ocupacional.

Referencias: Indicador GRI G4-LA6: Evaluación de accidentes laborales y enfermedades profesionales

Nombre: Evaluación de desempeño

Definición: Mide la relación de empleados que recibieron evaluación de desempeño en el periodo de estudio contra el total de colaboradores de la institución

Cálculo:
$$\frac{\text{Empleados que realizaron en evaluación de desempeño}}{\text{Total de empleados al fin del periodo}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Modulo informático de Recursos humanos

Referencias: Indicador GRI G4-LA11: evaluaciones regulares de desempeño a colaboradores.

Nombre: Inversión en capacitación a empleados

Definición: Mide la relación entre el monto invertido en capacitación y formación a los colaboradores versus el total de gastos.

Cálculo:
$$\frac{\text{Monto empleado en capacitación a colaboradores}}{\text{Total de gastos del periodo}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Modulo informático de Recursos humanos, Balance contable.

Referencias: Principio de Cooperativismo 5: Educación, formación e información.

Indicador GRI G4-LA9: Capacitación a empleados

Nombre: Participación de empleados en capacitación

Definición: Mide el porcentaje promedio de participación de los colaboradores a los eventos de capacitación.

Cálculo:
$$\frac{\text{Número promedio de asistentes a capacitación}}{\text{Promedio de asistentes esperados}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Bitácoras de asistencia, plan de capacitación.

Referencias: Principio de Cooperativismo 5: Educación, formación e información.

Indicador GRI G4-LA9: Capacitación a empleados

Nombre: Colaboradores con capacidades especiales

Definición: Mide el porcentaje de colaboradores con capacidades especiales en relación al total de empleados

Cálculo:
$$\frac{\text{Número de empleados con capacidades especiales}}{\text{Total de empleados}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Base de datos de empleados, Módulo de RRHH.

Referencias: Principio 1 Pacto Global: Apoyo y respeto a la protección de los derechos humanos.

Principio 6 Pacto Global: Abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Principio de Cooperativismo 7: Compromiso con la comunidad. Indicador GRI G4-HR2:

Formación de empleados en materia de DDHH.

Nombre: Clima laboral

Definición: Mide el nivel de satisfacción del colaborador respecto a su entorno de trabajo

Cálculo:
$$\frac{\text{Promedio de resultados de evaluación de clima laboral}}{\text{Promedio de máxima puntuación posible}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Encuestas de clima laboral

Referencias: Indicador GRI G4-LA4: Relación entre los trabajadores y la dirección.

Nombre: Inversión en educación respecto a derechos humanos

Definición: Mide el nivel de participación del total de inversión realizada en capacitación respecto a derechos humanos relevantes a la actividad.

Cálculo: $\frac{\text{Inversión en educación respecto a derechos humanos en el periodo}}{\text{Total de inversión en educación en el periodo}} * 100$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Balance contable.

Referencias: Principio 1 Pacto Global: Las organizaciones deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia. Principio 2 Pacto Global: Las organizaciones deben asegurarse de no ser cómplices en la vulneración los derechos humanos. Principio de Cooperativismo 5: Educación, formación e información. Indicador GRI G4-HR2: Formación de empleados en materia de DDHH.

Nombre: Incidentes de corrupción procesados.

Definición: Mide la relación entre casos de corrupción debidamente procesados contra el total de casos reportados

Cálculo: $\frac{\text{Número de casos de corrupción procesados}}{\text{Casos de corrupción reportados en periodo}} * 100$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Balance contable.

Referencias: Principio 10 Pacto Global: Lucha contra la corrupción

Indicador GRI G4-S05: Casos confirmados de corrupción y acciones adoptadas.

Indicador GRI G4-S08: Valor monetario de multas significativas por incumplimiento de la ley

Aspecto: Proveedores

Nombre: Participación de proveedores locales.

Definición: Mide el nivel de participación de proveedores locales contra el total de proveedores vigentes, se consideran locales aquellos que residen o ejercen su accionar en la misma provincia en donde proveen sus servicios a la institución

Cálculo: $\frac{\text{Número de proveedores locales}}{\text{Total de proveedores vigentes}} * 100$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Carpetas de proveedores, actas de reunión del comité de evaluación de proveedores, módulo de adquisiciones.

Referencias: Principio de Cooperativismo 7: Compromiso con la comunidad.

Indicador GRI G4-EC9: Operaciones significativas con proveedores locales.

Nombre: Porcentaje de evaluación de proveedores en aspectos no financieros

Definición: Mide el nivel de participación del total de proveedores evaluados en base a criterios referentes a derechos humanos, explotación infantil y aspectos ambientales

Cálculo:
$$\frac{\text{Número de proveedores evaluados en criterios no financieros}}{\text{Total de proveedores vigentes}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Carpetas de proveedores, actas de reunión del comité de evaluación de proveedores.

Referencias: Principio 4 Pacto Global: Las organizaciones deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5 Pacto Global: Las organizaciones deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6 Pacto Global: Las organizaciones deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Indicador GRI G4-HR10 y G4-HR11: Evaluación de proveedores en materia de DDHH.

Nombre: Incidentes con los proveedores respecto a aspectos sociales y medio ambientales

Definición: Mide el porcentaje de incidentes debidamente procesados con respecto a los proveedores en temáticas de derechos humanos, trabajo infantil, discriminación, medio ambientales, etc., contra el total de incidentes registrados

Cálculo:
$$\frac{\text{Número de incidentes debidamente procesados}}{\text{Total de incidentes reportados en el período}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Carpetas de proveedores, actas de reunión del comité de evaluación de proveedores.

Referencias: Principio 4 Pacto Global: Las organizaciones deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción. Principio 5 Pacto Global: Las organizaciones deben apoyar la erradicación del trabajo infantil. Principio 6 Pacto Global: Las organizaciones deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación. Indicador GRI G4-HR10 y G4-HR11: Evaluación de proveedores en materia de DDHH.

Indicadores referentes a comunidad y medio ambiente

Nombre: Contribución al desarrollo comunitario.

Definición: Mide el porcentaje de cumplimiento de la inversión presupuestada en el desarrollo comunitario.

Cálculo:
$$\frac{\text{Total de inversión en desarrollo comunitario}}{\text{Total presupuestado para el desarrollo comunitario}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Balance contable, presupuesto institucional

Referencias: Principio de cooperativismo 7: compromiso con la comunidad.

Indicador GRI G4-SO1: Programas de participación con la comunidad.

Nombre: Inversión en servicios no financieros

Definición: Establece la relación entre el monto invertido en servicios no financieros en beneficio de los socios en el período de estudio, contra el período anterior, se recomienda desarrollar un cuadro como el que sigue (Ver figura 30).

Figura 30

Formato indicador servicios no financieros

Tipo de servicios	Monto período anterior	Monto período actual	% crecimiento
--------------------------	-------------------------------	-----------------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia

Cálculo:
$$\frac{\text{Monto invertido servicios no financieros actual}}{\text{Monto invertido servicios no financieros anterior}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Balance financiero

Referencias: Principio de Cooperativismo 7: Compromiso con la comunidad

Indicador GRI G4-SO1: Inversión en actividades de desarrollo vinculantes con la comunidad.

Nombre: Iniciativas de reciclaje y re uso

Definición: Mide el nivel de efectividad en la implantación de iniciativas de reciclaje y reutilización de materiales planificados por la institución en el período

Cálculo:
$$\frac{\text{Número de iniciativas implantadas efectivamente}}{\text{Total de iniciativas planificadas}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Actas de comités vinculados, informe de labores de responsable de RSE y balance social

Referencias: Principio 8 Pacto Global: Las organizaciones deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio de Cooperativismo 7: Compromiso con la comunidad.

Nombre: Papel de oficina utilizado por colaborador por oficina

Definición: Mide el promedio de papel de oficina (blanco A4), utilizado por colaborador en peso, se recomienda desarrollar este indicador por centro de atención, para canalizar el seguimiento y control por cada una de ellas.

Cálculo:
$$\frac{\text{Peso (en Kg) de papel blanco usado en el periodo (por oficina)}}{\text{Total de empleados (por oficina)}} * 100$$

Unidad: Kilogramos por empleado

Fuente: Informe de proveeduría, módulo de RRHH

Referencias: Principio 7 Pacto Global: Las organizaciones deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio de Cooperativismo 7: Compromiso con la comunidad.

Indicador GRI EN01: Materiales por peso y volumen

Nombre: Relación de crecimiento de consumo de energía eléctrica directa por oficina

Definición: Mide el porcentaje de consumo de energía eléctrica en cada oficina en el periodo actual, respecto al periodo anterior.

Cálculo:
$$\frac{\text{Consumo periodo actual}}{\text{Consumo periodo anterior}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Planillas de consumo, informe de consumo eléctrico períodos anteriores.

Referencias: Principio 8 Pacto Global: Las organizaciones deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio de Cooperativismo 7: Compromiso con la comunidad.

Indicador GRI EN03: Consumo energético interno

Nombre: Participación de productos financieros destinados a favorecer iniciativas medioambientales

Definición: Mide el porcentaje de participación del monto de los productos financieros creados para favorecer iniciativas medio ambientales, contra el monto total de los productos institucionales.

Cálculo:
$$\frac{\text{Monto total de productos para iniciativas medioambientales}}{\text{Monto total de productos}} * 100$$

Unidad: Porcentaje

Fuente: Manual de productos y servicios, módulo de colocaciones.

Referencias: Principio 8 Pacto Global: Las organizaciones deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9 Pacto Global: Las organizaciones deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Principio de Cooperativismo 7: Compromiso con la comunidad.

Indicador GRI EN16: Emisiones de gases de efecto invernadero al generar energía

Nombre: Sanciones por incumplimiento a normativa ambiental

Definición: Mide el valor erogado por multas y sanciones recibidas por incumplimiento de normativas medioambientales

Cálculo: Monto de multas económicas por incumplimiento de normativas ambientales

Unidad: Numérico

Fuente: Archivo de multas y sanciones recibidas, File de secretaría de comunicados y sanciones.

Referencias: Principio 7 Pacto global: Las organizaciones deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente. Principio 8 Pacto Global: Las organizaciones deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental. Principio de Cooperativismo 7: Compromiso con la comunidad. Indicador GRI EN34: Mecanismos de reclamación ambiental.

Nombre: Emisiones de gases de efecto invernadero en el período

Definición: Mide el valor de CO2 en Kg emitidos por la institución en el desarrollo de sus actividades, considerándose para ello los siguientes consumos:

Consumo de energía eléctrica

Consumo de agua

Consumo de papel

Consumo de combustible de vehículos institucionales

Cálculo: El valor será la suma de:

CO2 por energía: Total consumo eléctrico en Kwh x Factor de conversión consumo eléctrico

CO2 por agua: Total consumo de agua en metros cúbicos x Factor de conversión consumo agua

CO2 por papel: Total consumo de papel en Kg x Factor de conversión consumo papel

CO2 por combustible: Total consumo de combustible en Galones x Factor de conversión consumo combustible

Unidad: Numérico

Fuente: Planillas de consumo eléctrico, planillas de consumo de agua, informe de proveeduría consumo de papel blanco, bitácora de carga de combustible de vehículos. Índice de factores de conversión por parte del ministerio del Ambiente.

Referencias: Principio 7 Pacto global: Las organizaciones deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8 Pacto Global: Las organizaciones deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio de Cooperativismo 7: Compromiso con la comunidad.

Indicador GRI EN16: Emisiones de gases de efecto invernadero al generar energía

5.1.2.3. De la comunicación de la gestión de RSE

Objetivo: Establecer los lineamientos esenciales para una comunicación eficaz de la gestión de RSE a los grupos de interés de la cooperativa, tanto internos como externos.

Políticas de comunicación de la gestión de RSE.

- La Cooperativa, al entender que la RSE como una práctica de responsabilidad ante la sociedad en general, se exige a sí misma para que su acción comunicativa y de difusión sea igualmente responsable.
- La cooperativa, al considerar que la comunicación de la gestión de RSE implica un compromiso de transparencia, se compromete a informar no sólo respecto a los éxitos conseguidos en la gestión, sino también de los posibles fracasos, considerándolos desde el punto de vista retador de una oportunidad de mejora para el subsiguiente período.
- La principal herramienta de comunicación, difusión y rendición de cuentas respecto a la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la Cooperativa, es el balance social, el cual será difundido y sociabilizado, considerando como fecha máxima para tal efecto la culminación del primer trimestre del año posterior al período de análisis.
- Para la sociabilización del balance social anual, así como de los proyectos e información relacionada a la gestión de RSE en la institución, se priorizará el uso de medios electrónicos, evitando en lo posible los medios que impliquen el uso de papel u otros materiales que no sean amistosos con el medio ambiente.
- La cooperativa, a través de su área de tecnología, y , en coordinación con el coordinador de RSE, mantendrán un espacio ampliamente visible en su sitio web, dedicado a la difusión de la gestión de RSE, el cual se mantendrá constantemente actualizado.
- La cooperativa centrará su comunicación respecto a la gestión de RSE, en actividades efectivamente realizadas, hechos que se hayan cumplido, resultados, objetivos y cifras tangibles y verificables.

- La cooperativa se compromete en el uso de las herramientas necesarias para conciliar la exhaustividad y el rigor de la información que se socializa, con medios de comunicación y difusión que resulten atractivos, sencillos y con un esquema que favorezca su consulta rápida y oportuna.

Tabla 23

Procedimientos de comunicación de la gestión de RSE.

No	Actividad	Responsable
1	Recopilación y organización de documentación relativa a gestión de RSE, y el balance social anual	Coordinador de RSE
2	Definir el o los grupos de interés a los que va dirigida la difusión.	Coordinador de RSE Analista de RSE
3	Establecer la información pertinente al grupo de interés objetivo	Comité de RSE
4	Definir medios de difusión y formatos que se van a utilizar para la comunicación	Coordinador de RSE Responsable de Marketing y/o Comunicación Soporte de diseño.
5	Establecer el impacto esperado, responsables y presupuesto	Coordinador de RSE Responsable de Marketing y/o Comunicación Responsable de compras
6	Obtener aprobación para la difusión planteada	Coordinador de RSE Gerencia General
7	Poner en marcha el plan de difusión	Analista de RSE Responsable de Marketing y/o Comunicación
8	Elaborar informe de los resultados de la difusión de la gestión de RSE implementada.	Analista de RSE

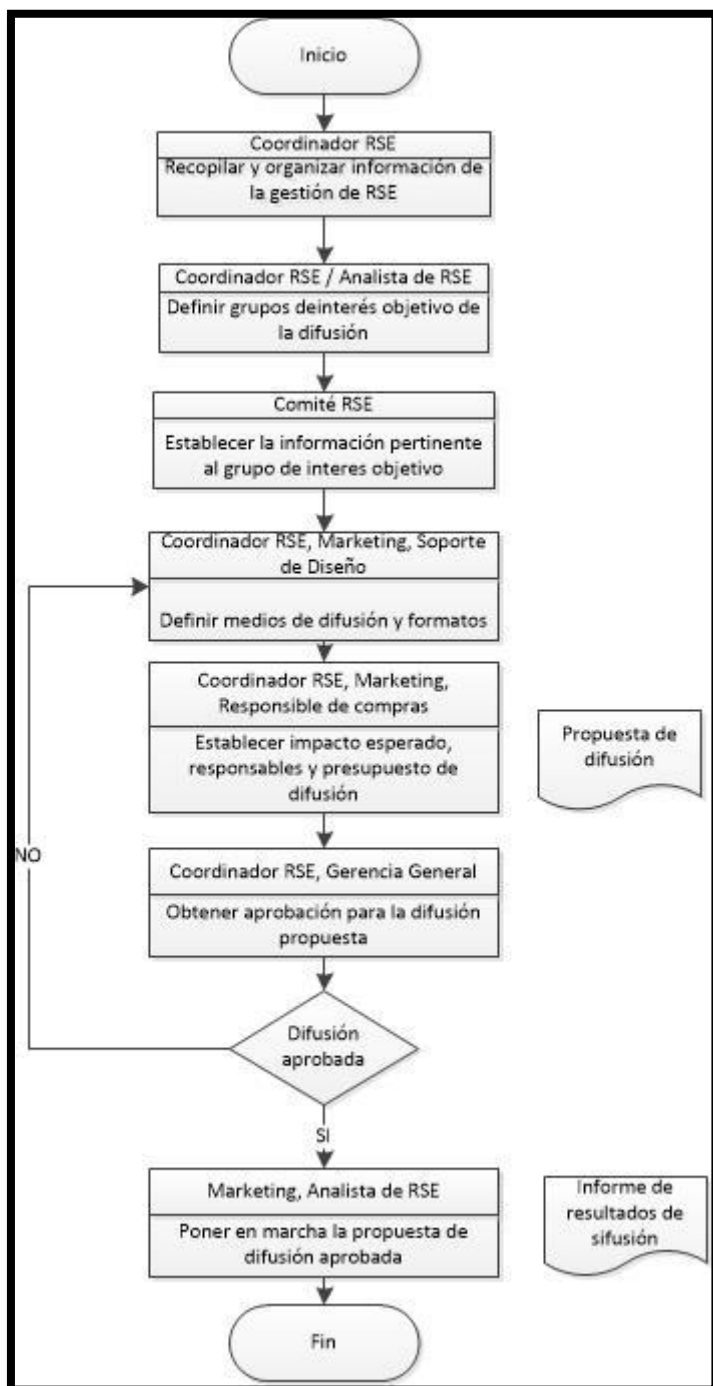
Fuente: Elaboración propia

Mapa del Proceso

A continuación se muestra el mapa de proceso para la comunicación de la gestión de RSE (Ver figura 31).

Figura 31

Mapa de Proceso Identificación Comunicación de la gestión de RSE



Fuente: Elaboración propia

5.1.3. FASE: VERIFICACIÓN

5.1.3.1. De las Auditorías

Objetivo: Proveer un procedimiento para identificar, investigar, analizar y corregir no conformidades potenciales en la cooperativa en materia de responsabilidad social.

Políticas:

- La RSC es un proceso de mejora continua hacia la excelencia, por lo que la empresa debe auditar regularmente su desempeño social y ambiental para identificar desviaciones respecto a lo planificado e implantar medidas correctoras que impulsen la mejora de la empresa.
- La auditoría en materia de responsabilidad social estará a cargo del Departamento de Auditoría Interna de la Cooperativa.
- Se revisará la planificación de la Auditoría en materia de responsabilidad social al menos 15 días antes del mes de la auditoría,
- Se debe realizar por lo menos una auditoría de la gestión de RSE al año.

Tabla 24

Procedimiento para realizar la auditoría acerca de la responsabilidad social de la organización

No.	Actividad	Responsable
1	Planificación de Auditorías	Auditor Interno
2	Envío de programación de auditorías a los miembros del Comité RSE	Auditor Interno
3	Recolección de Información de documentación de la gestión de RSE y balance social.	Auditor Interno
5	Ejecución de la auditoría de acuerdo a cronograma establecido. Se utiliza el formato anexo, Recolección de evidencias a través de visitas, entrevistas, revisión de documentos y condiciones.	Auditor Interno
6	Elaboración y envío de reporte de	Auditor Interno

auditoría al Coordinador de RSE

- 7 Análisis de informe y diseño de acciones correctivas si lo aplica. Comité RSE
- 8 documentación y archivo de reportes e informes Analista RSE
- 9 Seguimiento de acciones correctivas Comité RSE
(véase Apéndice H e I)

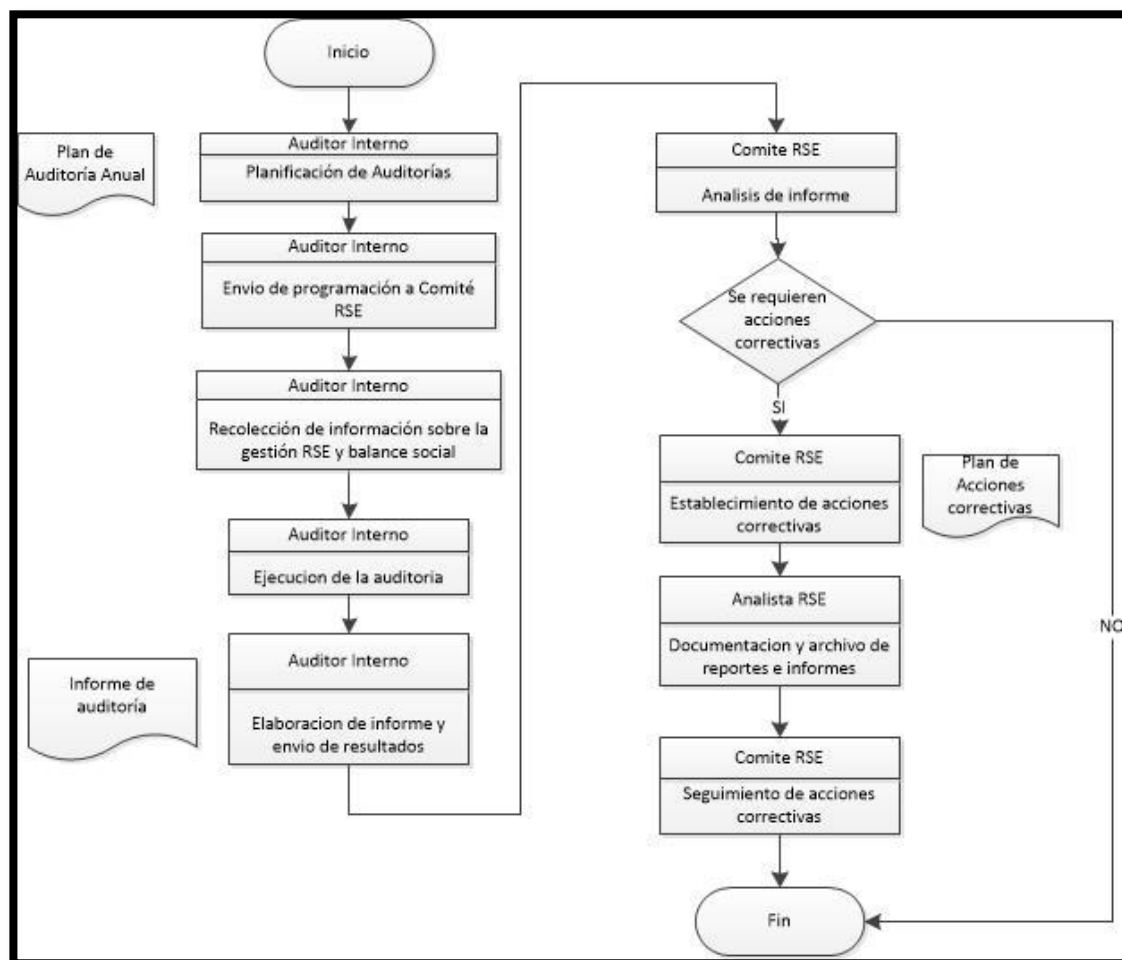
Fuente: Elaboración propia

Mapa del Proceso

A continuación se muestra el mapa de proceso para auditoría de RSE (Ver figura 32).

Figura 32

Mapa de Proceso Auditoría RSE.



Fuente: Elaboración propia

5.1.4. FASE MEJORA CONTINUA

5.1.4.1. De la mejora continua en la gestión de RSE.

Objetivo.- Proveer las políticas y procedimientos que permitan a la cooperativa la identificación de las oportunidades de mejora continua en la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial como eje de la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

Políticas de mejora continua en la gestión de RSE.

- La gestión de RSE en la cooperativa contempla la existencia de un proceso sistémico y cíclico de mejora continua, con el fin de asegurar niveles cada vez más alto de comportamiento en la creación de valor económico, social y medioambiental, en beneficio propio y de sus grupos de interés.
- La cooperativa involucra de manera sistemática a sus grupos de interés en el enfoque y la mejora continua de su gestión de responsabilidad social empresarial, y de sus instrumentos de rendición de cuentas.
- La institución enmarca su accionar de responsabilidad social empresarial en la premisa de que no basta con la aplicación continua de una buena práctica, sino que considera a la innovación y la profundización constante de las acciones como factores determinantes en la triple creación de valor.
- La implementación de proyectos relativos a mejora continua de la gestión de RSE en la cooperativa, seguirán los mismos lineamientos previstos en la sección “De la Gestión de proyectos de RSE” del presente modelo.

Tabla 25

Procedimientos para la aplicación de la mejora continua en la gestión de RSE.

No	Actividad	Responsable
1	Recopilación de información de auditoría, e indicadores de gestión	Coordinador de RSE
2	Realizar la convocatoria a reunión de comité de RSE	Coordinador de RSE
3	Análisis de los hallazgos realizados por las auditorías, verificación de brechas en indicadores de balance social	Comité de RSE

- | | | |
|---|--|---|
| 4 | Elaboración de proyectos de mejora continua, o actividades concretas para solventar los hallazgos | Comité de RSE |
| 5 | Presentación de las propuestas de acción a Gerencia General para su análisis y visto bueno | Coordinador de RSE
Gerencia General |
| 6 | Dar seguimiento al proyecto y elaboración de informe final de acuerdo a los formatos establecidos en la gestión de proyectos | Analista de RSE
Coordinador de RSE
Responsable de proyecto. |

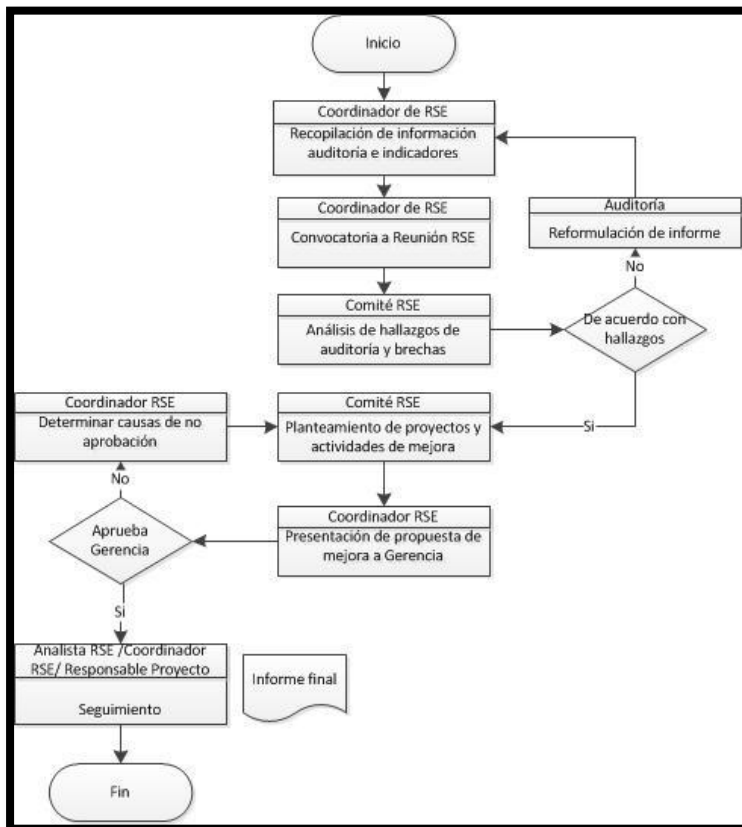
Elaborado por Diego Torres

Mapa del Proceso

A continuación se muestra el mapa de proceso para la aplicación de mejora continua en la gestión de RSE (Ver figura 33).

Figura 33

Mapa de Proceso Identificación Grupos de Interés



Fuente: Elaboración propia

5.2. Evaluación preliminar


Para conocer el impacto y factibilidad de la propuesta se realizó la aplicación de este modelo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., por el lapso de dos meses, Institución que ha brindado las facilidades tanto para el levantamiento de la información de la presente investigación, como para la implantación de la propuesta.

Con el apoyo de la alta dirección de la Cooperativa, se llevó la implantación del modelo, siendo el comité Ejecutivo de la organización el ente encargado, mismo que está conformado por: Gerente General, Jefe de Negocios, Jefe de Operaciones, Jefe de Riesgos, Jefe de Tecnología de la Información, Jefe de Atención al Cliente, Jefe de Talento Humano, y Jefe financiero; los resultados de las actividades de relevamiento del modelo se documentaron en las fichas de seguimiento con el formato del Apéndice J.

A continuación se muestran los resultados de la implementación de acuerdo a las fichas levantadas en el proceso:

Tabla 26

Resultados de la implementación del proceso de documentación RSE

 Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.		
Aplicación de Modelo de Estructuración de Balance Social		
Fase: Planificación	Proceso: Documentación de RSE	Hoja No: 1
Actividad	Cumplido	Observaciones
Definición de formatos	S	<p>La Cooperativa no contaba con un formato definido para documentación</p> <p>La Institución acoge los formatos de documentación propuesta.</p> <p>Se considera que todos los lineamientos para la gestión de RSE deben establecerse en un manual denominado: Manual de Responsabilidad Social Empresarial de la Cooperativa San Francisco. Ltda.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27

Resultados de la implementación del proceso de organización



Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.


Aplicación de Modelo de Estructuración de Balance Social

Fase: Planificación	Proceso: Organización	Hoja No: 2
Actividad	Cumplido	Observaciones
Designar Coordinador de RSE	S	<p>Se designa a la Jefatura de Atención al cliente como coordinadora de RSE.</p> <p>Se agregan en el manual de funciones de la Jefatura de Atención al cliente, las responsabilidades descritas para el coordinador de RSE</p> <p>Se cambia de denominación el cargo a : Jefe de Responsabilidad Social Empresarial y Atención al cliente</p>
Designar Analista de RSE	S	<p>Se agregan en el manual de funciones del Cargo Asistente de Atención al Cliente, las responsabilidades descritas para el Analista de RSE</p> <p>Se cambia de denominación el cargo a : Asistente de RSE</p>
Definir Comité de RSE	S	<p>Se crea la figura de Comité de RSE en el organigrama institucional como comité de apoyo.</p> <p>Se designa como miembros del comité a: Jefe de RSE y atención al Cliente, Analista de Marketing, Jefe de Negocios, Jefe de Operaciones, Jefe de RRHH, Asistente Administrativo.</p> <p>Se agrega la descripción del comité al manual de funciones institucional, considerando las funciones descritas en el modelo.</p> <p>Se agregan al comité de Rse las funciones de educación cooperativa a los socios.</p> <p>Se elimina del organigrama el comité de educación cooperativa.</p> <p>Se establece como la periodicidad de reuniones del comité al menos una vez en el trimestre.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28


Resultados de la implementación del proceso de establecimiento de políticas

 Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.		
Aplicación de Modelo de Estructuración de Balance Social		
Fase: Planificación	Proceso: Establecimiento de políticas	Hoja No:3
Actividad	Cumplido	Observaciones
Definir políticas generales de RSE	S	Se acogen las políticas definidas en el modelo, y se establecen como parte de las políticas estratégicas institucionales con ligeros cambios de redacción. Se establece una política de RSE relacionada con la necesidad de evaluar periódicamente el nivel de satisfacción y/o expectativas de los grupos de interés, al menos una vez al año.
Establecer procedimientos para actualización de políticas	S	A través del recientemente conformado Comité de RSE, se incorpora al Manual de RSE de la cooperativa procedimientos de actualización de políticas de RSE, considerando una periodicidad de al menos una vez al año.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29

Resultados de la implementación del proceso análisis de los grupos de interés


 Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.		
Aplicación de Modelo de Estructuración de Balance Social		
Fase: Planificación	Proceso: Análisis de los grupos de interés	Hoja No:4
Actividad	Cumplido	Observaciones
Establecimiento de grupos de interés base	S	Comité ejecutivo, luego de un proceso de análisis determina que en inicio los grupos de interés a considerarse por parte de la Cooperativa San Francisco son: Socios (incluye gobierno corporativo), Talento Humano, Proveedores, Comunidad (incluye entes de control) y medio ambiente. Se establece como política institucional la importancia y necesidad de realizar reuniones con los grupos de interés, cuyos procedimientos se corresponden a los establecidos en el modelo y se incorporan en el Manual de RSE de la cooperativa.

Definición de responsables de interacción con Grupos de interés	S	<p>La Institución, en base a las funciones principales de los cargos de Jefatura, define los siguientes responsables:</p> <p>Socios-> Jefe de RSE y atención al cliente</p> <p>Talento Humano -> Jefe de Talento Humano</p> <p>Proveedores-> Asistente Administrativo</p> <p>Comunidad -> Jefe de Negocios</p> <p>Medio Ambiente -> Jefe de RSE y atención al cliente</p> <p>Se acoge el formato definido para seguimiento a expectativas de grupos de interés establecidos en el modelo.</p>
Establecimiento de mecanismos de interacción con grupos de interés	S	<p>Se considera incorporar a los procesos de interacción actuales, los mecanismos previstos para análisis de expectativas, por ejemplo, abarcar en los cursos de cooperativismo y en reuniones con inversionistas espacios para interacción en temas de RSE.</p> <p>Se definen cronogramas de acercamiento a través de reuniones en el segundo semestre del año, a cargo de los responsables definidos anteriormente.</p> <p>Se canalizaron primeras reuniones informativas respecto a la implementación de RSE en la cooperativa:</p> <p>Capacitación a Consejos de Administración y Vigilancia</p>
Coordinación de primeras reuniones	P	<p>Inclusión de temas de RSE en cursos de cooperativismo a nivel nacional</p> <p>Capacitación respecto a RSE a proveedores críticos</p> <p>Capacitación de RSE a Jefes departamentales y segundos a bordo</p> <p>Capacitación de RSE a Cooperativas hermanas y representantes de gobiernos descentralizados</p> <p>Inclusión de temas de RSE en procesos de inducción al personal.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30

Resultados de la implementación del proceso gestión de proyectos

 Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.		
Aplicación de Modelo de Estructuración de Balance Social		
Fase: Implementación	Proceso: Gestión de Proyectos	Hoja No:5
Actividad	Cumplido	Observaciones
Definición de políticas, procedimientos y	S	Se analizan y acogen las definiciones del modelo en cuanto a gestión de proyectos, mismos que se deben incorporar en el manual de RSE de la

formatos		<p>Institución.</p> <p>Se establece al Jefe de RSE y Atención al Cliente como el funcionario encargado del portafolio de proyectos de RSE que se incorporen a partir del siguiente período.</p> <p>Se canaliza con gerencia general la autorización de una capacitación en Gestión de Proyectos, en el segundo semestre, para las jefaturas departamentales, con el fin de fortalecer el esquema.</p> <p>Se hace un análisis de las iniciativas actuales para el cumplimiento del POA, y que son susceptibles de considerarse dentro del marco de RSE.</p>
Elaboración de proyectos de RSE	P	<p>Se determinan que las iniciativas de evaluación de clima laboral, medición de satisfacción del socio, estructuración de calificación de proveedores e implementación de un sistema de gestión documental se enmarcan en los conceptos de RSE.</p> <p>Se replantean estos proyectos actuales con los nuevos formatos y procedimientos para analizar los resultados como parte de un plan piloto al final de este período en curso.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31

Resultados de la implementación del proceso Establecimiento de indicadores de balance social



Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Aplicación de Modelo de Estructuración de Balance Social

Fase: Implementación		Proceso: Establecimiento de indicadores de balance social	Hoja No:6
Actividad	Cumplido	Observaciones	
Análisis de indicadores propuestos respecto a valoración económica	S	<p>Se realiza un análisis de los indicadores propuestos en cuanto a valoración económica con el apoyo del área financiera.</p> <p>Se verifica que el 100% de los indicadores propuestos en el modelo son medibles y verificables con los sistemas actuales.</p> <p>Se cuenta con información histórica de estos indicadores, por lo que es susceptible de verificación de desempeño entre períodos</p> <p>Se acogen los indicadores propuestos para el balance social en el aspecto de valoración económica</p>	
Revisión de los indicadores propuestos en el modelo, referente	P	<p>Se hace un análisis de los indicadores propuestos respecto a socios.</p> <p>No existe un adecuado registro de la inversión en capacitación e</p>	

a socios

información a socios, se solicita al área financiera iniciar un registro diferenciado para la medición del indicador.

Actualmente el registro de asistencia de eventos de capacitación a socios es deficiente, se solicita a la Jefatura iniciar un registro estandarizado.

Es necesario definir el estado de zona urbana o rural para cada parroquia del área de influencia, se solicita a la Unidad de Riesgos esta clasificación.

Actualmente no se realiza el registro de la procedencia étnica de los socios, se solicita realizar el desarrollo informático en el sistema.

La gestión de las quejas actualmente se lleva en Hoja electrónica, se solicita canalizar el requerimiento para su incorporación en el sistema informático.

Se determina que se cuenta con la información necesaria para canalizar la medición de los indicadores propuestos, exceptuando aquellos relacionados con la información de los puntos anteriores, los cuales no se considerarán para este periodo pero se emprenderán las acciones para iniciar su registro con miras al próximo período.

No se cuenta con un registro completo y confiable de evaluación de desempeño, se requiere sistematizar los datos relacionados para próximos períodos

El registro de asistencia a eventos de capacitación de empleados no es confiable, se lleva un registro manual, se requiere sistematización del proceso.

Análisis de los
indicadores propuestos
en el modelo, referente
a prácticas laborales

P

El sistema actual de evaluación de clima laboral no presenta resultados cuantitativos, se requieren cambios en el proceso para contar con medición cuantitativa.

Se verifica que los indicadores propuestos si pueden ser evaluados y medidos con los sistemas actuales, excepto aquellos relacionados con los puntos mencionados anteriormente, de los cuales se ha hecho el requerimiento para contar con información contable en futuros períodos.

Estudio de los

P


Se halla en proceso en la Cooperativa la modificación del manual de

<p>indicadores relacionados con proveedores.</p>	<p>calificación de proveedores.</p> <p>Se acogerán los criterios de evaluación no financieros en esta revisión, acogiendo las recomendaciones del modelo.</p> <p>No se cuenta con registros confiables de incidentes con proveedores, se recomienda incorporar en el manual de calificación de proveedores este apartado.</p>
<p>Análisis de indicadores referente a comunidad y medio ambiente P</p>	<p>Se detecta que prácticamente la totalidad de los indicadores de proveedores no cuentan con registro, determinándolo como una oportunidad de mejora para futuros periodos de medición.</p> <p>No se cuenta con un registro contable diferenciado entre marketing y apoyo comunitario, se requiere al área financiera los cambios necesarios para su diferenciación.</p> <p>Actualmente no se lleva medición alguna de los indicadores propuestos, pero se cuenta con la información de base para iniciar las mediciones, ej.. consumo de pape, eléctrico, etc.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32

Resultados de la implementación del proceso comunicación de la gestión de RSE


 Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.		
Aplicación de Modelo de Estructuración de Balance Social		
Fase: Implementación	Proceso: Comunicación de la gestión de RSE	Hoja No:7
Actividad	Cumplido	Observaciones
<p>Contrastación de comunicación actual y propuesta S</p>	<p>S</p>	<p>Se realiza una revisión de los formatos actuales de presentación y aquellos propuestos en el modelo.</p> <p>Se acoge el diseño propuesto para la presentación del balance social, considerando los indicadores factibles de medición y aquellos que coinciden con los datos que se registran al momento en el balance social.</p> <p>Se lleva a cabo el cambio de la presentación del balance social al formato propuesto</p>

		Se acogen las políticas propuestas en el modelo, al no existir al momento políticas establecidas para comunicación.
Análisis de políticas de comunicación	S	Se dispone la exclusión del papel como mecanismo de difusión del balance social, se encarga al área de marketing la responsabilidad de definir el formato de entrega del próximo balance social.
		Se dispone la creación de un espacio específico en el sitio web institucional, así como en la intranet, en la que se difunda la gestión de RSE.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33.


Resultados de la implementación del proceso auditoría

 Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.		
Aplicación de Modelo de Estructuración de Balance Social		
Fase: Verificación	Proceso: Auditoría	Hoja No:8
Actividad	Cumplido	Observaciones
		Se acogen con ligeros cambios de forma las políticas de auditoría de RSE, y se incorporan en las políticas de Control Interno institucional.
Análisis de políticas y procedimientos de auditoría	S	Se delega al auditor Interno la incorporación de las actividades de control a la gestión de RSE en el Plan de auditoría anual.
		Auditoría Interna realizó una auditoría de los indicadores de balance social del período actual ejecutados hasta el primer semestre.
Control actual de indicadores de RSE	P	Se presenta el informe de auditoría al Comité de RSE para emprender acciones de mejora en la recolección de información

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34.

Resultados de la implementación del proceso mejora continua de la gestión de RSE

 Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.		
Aplicación de Modelo de Estructuración de Balance Social		
Fase: Ajustar	Proceso: Mejora continua de la Gestión de RSE	Hoja No:9
Actividad	Cumplido	Observaciones
Análisis de políticas y procedimientos de mejora continua	S	<p>Las políticas propuestas respecto a mejora continua se incorporan a las políticas institucionales de calidad.</p> <p>La realización de esta actividad se realizará una vez emitido el informe de auditoría solicitado, respecto al balance social.</p> <p>Se analiza el informe de auditoría respecto al balance social.</p>
Aplicación de procedimiento de mejora continua	N	<p>Se emite un informe de acciones de mejora a ser desarrolladas durante el segundo semestre.</p> <p>Se gestiona con Gerencia General una capacitación referente a calidad y mejora continua para favorecer este proceso tanto en el ciclo de gestión de RSE, así como en los otros procesos institucionales.</p>

Fuente: Elaboración propia

5.3. Análisis de resultados

A través de la investigación de campo y aplicación de las herramientas de recolección de datos se evidencia que la Responsabilidad Social Empresarial, en el sector cooperativo se encuentra en etapas tempranas de implantación, por lo que resulta oportuna la propuesta de este modelo, que toma como marco de referencia el ciclo de mejora continua, esto garantiza una ejecución cada vez más madura del proceso en las organizaciones, y que además los indicadores de gestión de balance social planteados muestren cada vez más concordancia con el accionar institucional en materia de la triple creación de valor.

Partiendo del modelo aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., se ha detectado en primera instancia la situación en el entorno interno y externo, en la investigación han sido aplicadas varias herramientas que permiten establecer el estado real en el que se encuentra la cooperativa, la aplicación del modelo ha permitido establecer con claridad las falencias en la aplicación de su balance social, lo que ha permitido definir una línea base de acciones concretas, de aplicación inmediata, que permiten obtener resultados positivos a corto plazo.

Además, de la aplicación del modelo en la Cooperativa San Francisco, se determina que el modelo puede ser adaptado con facilidad a la realidad operativa de las instituciones, incorporando las buenas prácticas, políticas, procedimientos y estrategias planteadas, al marco regulatorio vigente en cada cooperativa en los aspectos que considere esenciales, con lo que, sin necesidad de realizar inversiones monetarias iniciales onerosas, incremento de plantilla de colaboradores o altos esfuerzos operativos, se puede canalizar un proceso estructurado que conlleve a una mejora significativa en el desarrollo y gestión del balance social.

El modelo planteado permitió establecer un criterio uniforme de presentación así como un grupo de indicadores de gestión homogéneo vinculado a la creación de valor económico, social, y ambiental, aplicable a cooperativas de ahorro y crédito de cualquier tamaño, ajustándose a lo señalado por Louis (2006), quien profundiza en la necesidad de presentar documentación uniforme, procurando que la rendición de cuentas sea homogénea y fácilmente comparable.

La particular atención que se le da al análisis de los grupos de interés y la atención a sus expectativas, como elemento básico para la confección de un balance social que mida el impacto de la gestión institucional en materia de RSE, concuerda con lo descrito en la Norma ISO 26000 (2010), donde se manifiesta que las acciones tendientes a identificar los grupos de interés de una organización, desarrollar mecanismos para conocer sus expectativas, y atenderlas; constituye el fundamento de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en cualquier tipo de organización.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

La rendición de cuentas para los grupos de interés es uno de los requerimientos de la responsabilidad social, actualmente la estandarización de la presentación de datos a través del modelo propuesto ha permitido definir indicadores homogéneos y estandarizados de RSE, enfocados en los factores económicos, sociales y medio ambientales, para un adecuado seguimiento, verificación y comparabilidad entre instituciones cooperativas e incluso entre períodos para una misma Institución.

La aplicación de este modelo ha permitido determinar su aplicabilidad en cooperativas de ahorro de cualquier tamaño, pues presenta una estructura liviana que puede incorporarse con facilidad a las estructuras vigentes de cada institución, además, el modelo permite evaluar de forma cuantitativa y objetiva, el desempeño actual de la Institución en cuanto a la triple creación de valor, y asumir las necesidades de cambio como una oportunidad para emprender acciones de mejora continua en cuanto a reconocimiento del mercado, búsqueda de sinergias y alianzas, la sistematización de las buenas prácticas y la medición continua del impacto desde y hacia los grupos de interés.

El modelo propuesto, ha conllevado la estructuración formal a nivel organizativo en el personal, con la definición de responsabilidades específicas en la aplicación de las distintas fases del modelo, y su corresponsabilidad en la gestión de proyectos de RSE vinculantes a sus cargos, generando la necesaria transversalidad de la gestión de RSE en todos los procesos institucionales.

6.2. Recomendaciones

Que el presente modelo sea aplicado en las cooperativas de ahorro y crédito de manera progresiva y gradual, de acuerdo a la realidad institucional y las convicciones de la aplicación de la RSE como un valor sustancial en el desarrollo de las operaciones, de modo que la incorporación progresiva de los lineamientos, políticas y procedimientos planteados, incorporen

la generación de valor económico, social y medioambiental de manera transversal en todos los procesos institucionales.

Que el desarrollo del balance social en las cooperativas de ahorro y crédito, no contemple simplemente el cumplimiento normativo de requerimientos de los entes de control, sino que se constituya en un instrumento de rendición de cuentas que refleje de forma fidedigna y homogénea el compromiso institucional con sus grupos de interés, sustentado en un modelo como el propuesto en el presente trabajo, que proporciona el marco procedimental para la mejora continua de los resultados expresados en el balance social.

APÉNDICES

APÉNDICE A. Plantilla para llenar información para la identificación de los grupos de interés

IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS	
CATEGORIA	GRUPO DE INTERÉS
Propiedad	
Personal	
Proveedores y Subcontratistas	
Clientes	
Competidores	
Medio ambiente	
Asociaciones Sociales	
Comunidad	
Sociedad	

APÉNDICE B. Plantilla para realizar encuestas a los grupos de interés

ENCUESTA A LOS GRUPOS DE INTERÉS			
Nombre del grupo de interés			
Expectativas Qué espera de la Cooperativa?	Relevancia Qué importancia tiene para usted este tema? Alta, media, baja	Percepciones Cómo cree que la cooperativa está gestionando este tema?	Recomendaciones Qué oportunidades de mejora sugiere?
Otros temas a sugerir por el encuestado			

APÉNDICE C. Plantilla para elaboración de informe de necesidades y expectativas de los grupos de interés

INFORME PARA DETERMINAR NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS					
Categoría	Grupo de Interés	Descripción/ características	Necesidades		Requerimiento de Relación
			Para el grupo de interés	Para la organización	

APÉNDICE D. Matriz de priorización de grupos de interés

		INTERÉS	
		BAJO	ALTO
PODER	BAJO	A Mínimo Esfuerzo	B Mantenerlos informados
	ALTO	C Mantenerlos satisfechos	D Agentes clave

APÉNDICE E. Plantilla para elaboración de informe final sobre la gestión de acciones del comité RSE

INFORME FINAL SOBRE LA GESTIÓN DE ACCIONES						
Categoría	Grupo de Interés	características	Necesidades		Requerimiento de Relación	Acciones para el cumplimiento de necesidades
			Para el grupo de interés	Para la cooperativa		

APÉNDICE F. Formato para presentación de proyecto

NO	ÍTEM	DESCRIPCIÓN
1	Nombre del proyecto	
2	Responsables	
	Jefe de Proyecto	
	Responsables	
3	Descripción	<i>Colocar una breve descripción del proyecto Establecer en qué consiste, a quién beneficiará y como se desarrollará</i>
4	Objetivos	<i>Definir los objetivos del proyecto</i>
5	Ámbito	<i>Definir el ámbito de RSE al que se corresponde: Valoración económica Socios Empleados y prácticas laborales Proveedores Comunidad y medio ambiente</i>
6	Grupos de interés	<i>Definir los grupos de interés beneficiarios del proyecto</i>
7	Indicadores involucrados	<i>Establecer los indicadores de balance social más relevantes que se relacionan con el proyecto.</i>
8	Impactos	<i>Describir los cambios esperados en el grupo beneficiario y/o los indicadores de gestión</i>
9	Medios de validación	<i>Describir los recursos materiales y verificables con los cuales se tomará evidencia de la ejecución</i>
10	Cronograma	<i>Desarrollar un cuadro de actividades como el siguiente</i>

		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Fecha Inicio</th> <th>Fecha culminación</th> <th>Responsable</th> <th>Entregable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Actividad	Fecha Inicio	Fecha culminación	Responsable	Entregable							
Actividad	Fecha Inicio	Fecha culminación	Responsable	Entregable										
11	Presupuesto	<p><i>Desarrollar un cuadro presupuestario con los siguientes contenidos básicos</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>Cantidad</th> <th>Unidad de Medida</th> <th>Monto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td></td> <td>\$....</td> </tr> </tbody> </table>	Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Monto					Total			\$....
Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Monto											
Total			\$....											
12	Firma de responsabilidad	<i>Firma de jefe de proyecto y coordinador de RSE</i>												
13	Fechas	<i>Colocar fecha de presentación y fecha de aprobación</i>												

APÉNDICE G. Formato de informe final de proyecto

INFORME FINAL	
1.- NOMBRE DEL PROYECTO	
2.- ANTECEDENTES	
<i>Describir el proyecto ejecutado, antecedentes y argumentos que justificaron la ejecución del proyecto</i>	
3.- EQUIPO EJECUTOR	
<i>Detallar los nombres completos de los ejecutores del proyecto y todos quienes intervinieron en el mismo</i>	
4.- RESULTADOS	
<p><i>Establecer los resultados obtenidos en los siguientes aspectos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cumplimiento de objetivos</i> • <i>Cumplimiento los Grupos de interés que fueron atendidos o participaron en el proyecto.</i> • <i>Cumplimiento de los indicadores de gestión involucrados.</i> • <i>Cumplimiento del impacto esperado en el proyecto.</i> • <i>Presentación de los medios de validación (fotos, actas, etc.)</i> • <i>Cumplimiento del cronograma de actividades</i> • <i>Cumplimiento del presupuesto proyectado.</i> 	
5.- CONCLUSIONES	
6.- RECOMENDACIONES	
7.- ANEXOS	
<p><i>Incluir material como el siguiente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Registro de beneficiarios</i> • <i>Fotos y otro material que evidencie la realización</i> • <i>Copia de materiales entregados</i> 	
8.- FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	
9.- FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN

APÉNDICE H. Formato para el reporte de acciones correctivas y preventivas

REPORTE DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
Acción Correctiva <input type="checkbox"/>	Acción preventiva <input type="checkbox"/>
Asunto:	
Personas que participan:	
Descripción del problema:	
Acciones adoptadas si lo aplica:	
Causa/s que lo generan o generaron:	
Acciones correctivas/preventivas realizadas, incluyendo fechas:	
Resultados obtenidos:	
Observaciones:	

APÉNDICE I. Formato para el informe de no conformidades

INFORME DE NO CONFORMIDAD				
FECHA: _____		ASPECTO : _____		
No.	DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD	ASPECTO	LUGAR	OBSERVACIONES
NO CONFORMIDAD, ACCIÓN CORRECTIVA O ACCIÓN PREVENTIVA				
REALIZADO POR: _____		FIRMA: _____		

APÉNDICE J. Formato para levantamiento de información de la aplicación del modelo de estructuración de balance social



Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Aplicación de Modelo de Estructuración de Balance Social

Fase:	Proceso:	Hoja No:
Actividad	Cumplido S=Si P= Parcialmente N=No	Observaciones

Referencias

- Amo, F. (2010). *El cuadro de mando integral balanced scorecard*. España: Esic editorial
- Cardozo, H. (2011). *Cooperativas de trabajo social*. Bogotá: Eco ediciones
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. Thomson/South-Western
- De Pelkais, C., y Aguirre, R. (2012). *Hacia una cultura de responsabilidad social*. Mexico: Pearson Educación S. A.
- EFQM (Foundation), British Quality Foundation. (2012). *European Foundation for Quality Management Framework Corporate Data Quality Management*. England: EFQM.
- Garrigues, A. (2005). *La empresa responsable en un entorno global*. Madrid: Biblioteca empresarial.
- Global Compact United Nations. (2007). *El pacto global de las naciones unidas*. Madrid.
- Guapulema, K., y Moyano, M. (2012). *El proceso de Elaboración del Balance Social como Herramienta de Gestión Gerencial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito*, Educadores del Chimborazo. Riobamba.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington R. (2006). *Dirección Estratégica*. Canadá: Pearson Education
- Jordán F. y Roman C. (2005). *La situación, tendencias y posibilidades de microfinanzas*. Quito: Abya Yala.
- Krugman, P. R. y Wells, R. (2007). *Introducción a la economía*. Barcelona: Reverte S.A.
- Lascano, N. (2014). *Percepción de la Responsabilidad Social Empresarial de la Pequeña y Mediana Industria*. Ambato: Observatorio Económico y Social de Tungurahua.
- Louis, R. (1976). *Balance Social, Balance Cooperativo*. Ginebra.
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). *Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mc. Williams, A., y Siegel, D. (2001). *Corporate Social Responsibility A Theory of the Firm Perspective*. *Academy of Management Review*. Inglaterra: Oxford University press.
- Miño Grijalva, W. (2013). *Historia del cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Editogran S.A.
- Norma Internacional ISO 26000. (2011). *Guía de Responsabilidad Social*. Ginebra.
- Ogalla, F. (2005). *Sistema de gestión*. Madrid: Diaz de Santos.
- Olcese, A, Rodríguez, M.A., y Alfaro J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la RSC o de la empresa*. España: McGraw Hill.
- Porret, M. (2012). *Gestión de personas Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. España: ESIC editorial.
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Estados Unidos: Harvard business press.

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *Sistema Financiero Popular y Solidario*. Quito.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito : Dirección Nacional de Normas.
- Urcelay, J. (2006). *La Responsabilidad social de la empresa en la gestión de las PYMES*. Madrid, España: EOI Esc.Organiz.Industrial.
- Vega, P. (2012). *La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como Instrumento Estratégico de Comunicación para el Incremento del Valor de Marca*. Quito: El Caso de la Publicidad Televisiva.
- Velasco, P. F. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Resumen Final

Desarrollo de un modelo para la estructuración del balance social en las cooperativas de ahorro y crédito.

Diego Efraín Torres Juna

123 páginas

Proyecto dirigido por: Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña, Mg.

La falta de una vinculación medible de las cooperativas de ahorro y crédito en el desarrollo social y medio ambiental de la comunidad, conllevó a que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), disponga la obligación de remitir anualmente un balance social, pero sin contar con un sustento metodológico homogéneo como guía. En el presente trabajo se aplicó una metodología cualitativa y cuantitativa, mediante la investigación bibliográfica, descriptiva y de campo, encuestas dirigidas a cooperativas del sector, a clientes internos y externos, entrevista experta, y análisis de entorno, con el fin de determinar los elementos relevantes del balance social en cuanto a los aspectos económicos, sociales y medio ambientales a nivel cooperativo. En el presente proyecto se diseña un modelo para la estructuración homogénea del balance social, basado en una metodología de gestión por procesos orientados a la mejora continua, alineada a la realidad de las cooperativas de ahorro y crédito. De la aplicación del modelo se concluye que es una herramienta de gestión aplicable a cooperativas de cualquier tamaño, que permite la implementación sistémica de la responsabilidad social empresarial, y su rendición de cuentas eficiente a través del balance social, que cumpla con los principios de homogeneidad, comparabilidad y verificabilidad.