



ISSN 1390-7719

REVISTA
**PU
CE** 96

PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

3 DE MAYO - 3 DE NOVIEMBRE DE 2013
QUITO, ECUADOR

 **CENTRO DE
PUBLICACIONES**
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR

Centro de Publicaciones
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Revista PUCE
Quito-Ecuador

Rector

Dr. Manuel Corrales Pascual, S.J. (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Vicerrector

Ing. Pablo Iturralde Ponce (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Director General Académico

Dr. Carlos Acurio Velasco (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Director del Centro de Publicaciones

Magíster Jesús Aguinaga Zumárraga (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Decana de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Ing. Paulina Alexandra Cadena Vinuesa, Mgtr.

**Miembros del Comité Ejecutivo del Centro de
Publicaciones (Comité Editorial):**

Presidente (Editor en Jefe)

Magíster Jesús Aguinaga Zumárraga (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Vocales (Comité Editorial):

Dr. Hugo Reinoso Luna (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Dr. Luis María Gavilanes Del Castillo (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Secretario (Coordinador del Comité Editorial)

Lcdo. Walter Jiménez Sarabia (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Miembros del Comité Editorial de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables:

Dr. Enrique Galarza Alarcón

Dr. Alfonso Dávila Grijalva

Dr. Marco Naranjo Chiriboga

Secretario Abogado

Dr. Pedro Morales Dueñas

Autores:

Paulina Cadena V., Andrés Salvador A. y Diego Tapia E.
Fabián Cueva B.
María Herrera H.
Guillermo Díaz
Paul Idrobo D.
Fabiola Jarrín J.
María Fernanda Lara M.
Herberth Solórzano y Juan Antonio Ibáñez
Diego Páliz P.
Iván Rueda F.
Emilio Ramírez y Miguelina de Lezaeta P.

Corrector de estilo y ortografía

Alfonso Sánchez (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Colección n.º 96

3 de Mayo de 2013
Publicación Semestral

ISSN n.º 1390-7719

Registro de Derecho Autoral n.º 010645

Ingresada en Catálogo Latindex Folio 21880

(www.latindex.unam.mx/buscador/ficRev.html?opcion=1&folio=21880)

La Revista de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador es una publicación semestral (mayo y noviembre) de su Centro de Publicaciones, que difunde trabajos académicos y científicos, estrictamente originales en español, en la áreas de Leyes, Pedagogía, ingeniería, Economía, Biología, Química, Historia, Geografía, Antropología, Sociología, Filosofía, Teología, Comunicación, Lingüística, Literatura, Medicina, Administración, Arquitectura, Gestión Social, Psicología y Diseño, y es arbitrada por especialistas de indiscutible valor, cuyos nombres se mantienen en absoluta confidencialidad, recibe trabajos todo el año; el propósito de la Revista PUCE es difundir conocimientos, intercambiar experiencias e incentivar la producción del pensamiento especializado. El contenido de esta revista está dirigido a docentes, investigadores, estudiantes universitarios y público en general.

Los artículos son de responsabilidad exclusiva de sus autores

Los derechos de autor son exclusivos de la PUCE

Se prohíbe la reimpresión parcial o total con cualquier finalidad

Editorial: (Punto de Venta)
Centro de Publicaciones PUCE
Av. 12 de Octubre y Robles
Apartado n.º 17-01-2184
Telf.: 593-02-2991700
2991 700 (TRONCAL). Extensiones: 1013, 1014, 1711, 1122.
Telf.: 593-02-2991711 (directo)
(se aceptan canjes)
jesus_aguinaga@hotmail.es
Quito, Ecuador.

Impresión:



Diseño e impresión
QualityPrint Cia. Ltda.
Av. 12 de Octubre y Robles
Telf.: 2991 795 / 2991 796

Diseño y diagramación:
Claudia Hernández Mora
QualityPrint Cia. Ltda.

GOBIERNO CORPORATIVO EN
COOPERATIVAS DE AHORRO Y
CRÉDITO ECUATORIANAS

CORPORATE GOVERNANCE IN
ECUADORIANS CREDITUNIONS

PAULINA CADENA V.
ANDRÉS SALVADOR A. Y DIEGO TAPIA E.

Recibido 18 de febrero de 2013

Aceptado 3 de abril de 2013

GOBIERNO CORPORATIVO EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ECUATORIANAS

Paulina Cadena V.¹, Andrés Salvador A.² y Diego Tapia E.³

PALABRAS CLAVES: Gobierno Corporativo, lineamientos, regulación, economía popular y solidaria

KEY WORDS: Corporate Governance, guidelines, regulation, solidary economy

RESUMEN

El Buen Gobierno Corporativo ayuda a mejorar las relaciones de poder que existen en una institución. Existen códigos de Buen Gobierno, los cuales sirven de guía a las empresas para su aplicación. En Ecuador este es un tema nuevo pero en crecimiento.

En el sector de economía popular y solidaria se busca impulsar la implementación de prácticas de Buen Gobierno a través de normativa regulatoria para todas las instituciones que conforman este sector. Se prevé un gran avance en la aplicación de los lineamientos de Buen Gobierno dentro de los próximos años; los resultados se reflejarán en el largo

plazo a través de la permanencia en el tiempo de estas instituciones que son guardianas y motores económicos de los recursos financieros de la mayoría de los ecuatorianos.

ABSTRACT

Corporate Governance helps companies to improve the power relations that exist in an institution. There are codes of governance which provide guidance to companies for their implementation. Corporate Governance is a new issue in Ecuador but growing.

Solidary economy seeks to promote the implementation of good governance practices through regulatory

¹ Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Quito, Ecuador (pcadena@puce.edu.ec).

² Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, Quito, Ecuador (anemil@hotmail.com).

³ Novatech, Quito, Ecuador (diego-tapia@hotmail.es).

standards for all institutions that make up this sector. It provides a breakthrough in application of the guidelines of good governance in the coming years; the results will be reflected in the long term

through the persistence over time of these institutions that are keepers and economic drivers of financial resources of most Ecuadorians.

I. INTRODUCCIÓN

El Gobierno Corporativo es un tema que progresivamente adquiere relevancia en Ecuador. Cada día escuchamos más hablar de él en los medios de comunicación.

Pero ¿Qué es Gobierno Corporativo?

El Sistema de Buen Gobierno (y su instrumento principal, el Código de Buen Gobierno) se entiende como la "manera como son dirigidas las entidades, mejorando su funcionamiento interna y externamente, en la búsqueda de eficiencia, integridad y transparencia, para responder adecuadamente ante sus grupos de interés, asegurando un

comportamiento ético organizacional integral" (Serna et al., 2007).

Puesto que el Gobierno Corporativo es la forma en la cual son dirigidas las organizaciones, este puede ser bueno o malo, pero todas las instituciones manejan estas prácticas de alguna manera.

El presente artículo pretende dar un panorama general de los lineamientos para el desarrollo de buenas prácticas de Gobierno Corporativo y su nivel de aplicación en organizaciones pertenecientes al sector de economía solidaria, tomando como ejemplo una investigación efectuada en un grupo de ellas.

BUEN GOBIERNO CORPORATIVO LINEAMIENTOS Y APLICACIÓN EN ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA SOLIDARIA

"Uno de los mitos más comunes es suponer que la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo se restringe a las empresas grandes, en especial a aquellas que cotizan en Bolsa. En realidad, cualquier empresa independientemente de su tamaño y de

su estructura de propiedad es susceptible de alguna forma de apropiación indebida de su riqueza por parte de administradores o de algunos de sus socios, de tal modo que estas prácticas son aplicables a todo tipo de empresa". (García, 2009).

Muchas empresas todavía no conocen el concepto de Gobierno Corporativo, pero aplican prácticas que promueven un Buen Gobierno.

Para poder identificar la aplicación o no de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, existen varios códigos ampliamente reconocidos a nivel internacional. El código de Gobierno Corporativo que más se utiliza en nuestro país, es el elaborado por la Comunidad Andina de Naciones (CAF).

Los lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo de la

CAF están enfocados en mejorar el uso eficiente de los recursos, transparencia de la información, equidad de grupos de interés y los derechos y participación de los accionistas, de manera que se genere un mejor desenvolvimiento de la organización que cree valor para la sociedad.

Las recomendaciones del código se dividen en cinco capítulos, los cuales en total abarcan 51 medidas. Los capítulos son: Derecho y Trato Equitativo de los Accionistas, Asamblea General de Accionistas, Directorio, Información Financiera y No Financiera y la Resolución de Controversias.

Tabla 1. Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo

medida n°	medida
TRATO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS	
1	Una acción un voto
2	Informe directorio sobre decisiones que afecten a minoritarios
3	Fomento de la participación e información de los accionistas
4	Canales electrónicos de comunicación y difusión de información a través de la página web corporativa
5	Amplio respaldo para operaciones estratégicas
6	Tag Along o derecho de coventa
LA ASAMBLEA	
7	Reconocimiento de competencias indelegables de la asamblea
8	Reglamento de régimen interno y funcionamiento de la asamblea general de accionistas
9	Convocatoria asamblea extraordinaria por accionistas con participación significativa
10	Plazo y contenido suficiente de convocatoria
11	Derecho a solicitar información escrita con antelación
12	Inversores institucionales y accionistas significativos
13	Clases y convocatoria
14	La regulación de la representación y mecanismos de delegación de voto
15	Ejercicio de acción de responsabilidad contra administradores en cualquier momento
16	Voto de los miembros del directorio
17	Delegación en blanco
18	Asistencia de otras personas además de los accionistas

EL DIRECTORIO	
19	Necesidad de directorio
20	Facultades indelegables del directorio
21	Atribución de funciones de supervisión y definición de estrategia al directorio carácter indelegable de algunas funciones
22	Reglamento de régimen interno de organización y funcionamiento del directorio
23	Dimensión y composición adecuada del directorio
24	Categorías de miembros del directorio
25	Nombramiento
26	Condiciones para ser considerado independiente
27	Cese de los directores
28	Alcance de los derechos y deberes de los directivos en los estatutos
29 a 30	Declaración y gestión de los conflictos de interés
31	Entrega de información suficiente
32 a 34	Retribución transparente y admisible aprobada por la AGA
35	La organización del directorio
36	Separación entre el presidente del directorio y el ejecutivo principal
37	El secretario del directorio
38	La alta gerencia
39	Reglas sobre funcionamiento, convocatoria y organización del directorio
40	Comisiones del directorio
41	Aprobación por mayoría calificada de operaciones con partes vinculadas
42	Reglas sobre funcionamiento, convocatoria y organización del directorio
INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA	
43 a 49	El control y la información de los estados financieros
50	Informe anual sobre Gobierno Corporativo
REVISIÓN DE LOS ESTATUTOS SOCIALES DEL ARBITRAJE COMO FORMA DE ARREGLO DE CONTROVERSIAS	
51	Resolución de controversias

Fuente: 1. Corporación Andina de Fomento (CAF). Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, Ed. CAF Publicaciones, 2006.

Elaborado por: Andrés Salvador Alcívar, Diego Tapia Encalada

Sobre la base de la aplicación de estas recomendaciones, se puede llegar a tener un Buen Gobierno Corporativo.

El Buen Gobierno Corporativo busca mejorar la gestión de la empresa a

través de la interacción de poderes entre la dirección, administración y grupos de interés como empleados, proveedores, clientes y la sociedad. Tener buenas prácticas de Gobierno Corporativo mejora la imagen y desempeño de una institución.

El Buen Gobierno Corporativo busca crear valor dentro de la institución para hacerla atractiva a los inversionistas, clientes y demás grupos de interés que existan en el mercado.

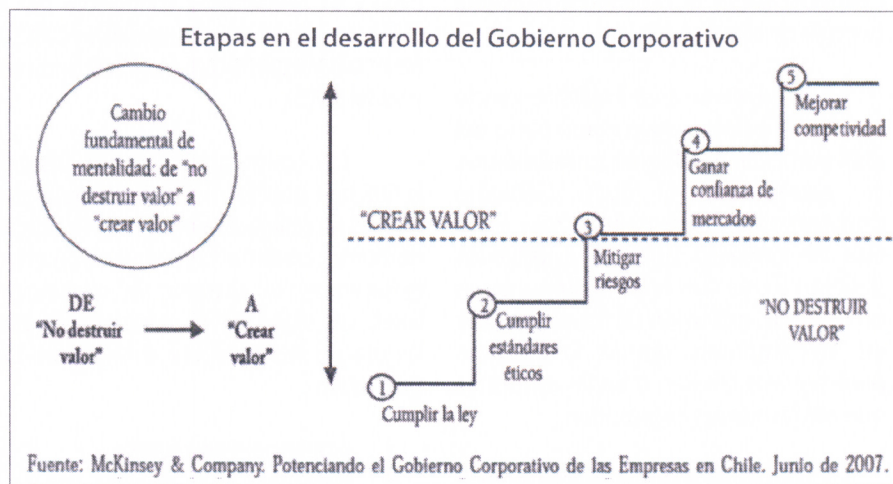


Figura 1. Etapas en el desarrollo de Gobierno Corporativo

Pero si el Gobierno Corporativo es tan bueno, ¿Por qué no está ampliamente difundido? La respuesta es que es un tema relativamente nuevo en nuestro país y su aplicación se ha dejado expuesta a la voluntad de las organizaciones y no a la obligatoriedad, aunque esto hoy en día está cambiando.

Instituciones como la Bolsa de Valores de Quito y la CAF han trabajado arduamente en difundir los conceptos y beneficios de un Buen Gobierno Corporativo. Silvia de Uribe, Coordinadora del Programa de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de

Valores de Quito, menciona que el Buen Gobierno Corporativo comenzó a hacerse realidad en el país desde el año 2004 con la formación del Comité Ejecutivo de Gobierno Corporativo.

La Bolsa de Valores de Quito se hizo cargo de la difícil tarea de promoverlo y de su programación se derivaron todas las acciones posteriores, que incluyeron diseñar un programa para la realidad ecuatoriana y recaudar los fondos que sirven para su ejecución.

Desde este inicio ya han participado más de 1500 personas, en talleres y

conferencias sobre Gobierno Corporativo, pero se tiene aún una desventaja con los otros países latinoamericanos, países como Colombia llevan al Ecuador la delantera por más de cinco años.

También se está implementando el Gobierno Corporativo como parte del plan curricular en algunas universidades. Se espera que el Buen Gobierno Corporativo sea una materia más de la lista de materias que los estudiantes deberán tomar con el fin de impulsar en un futuro la aplicación de estas prácticas en las empresas donde los nuevos profesionales laboren o en las empresas que estos mismos emprendan.

La CAF está dotando de muchos recursos financieros a los países latinoamericanos y se pretende junto a la Bolsa de Valores de Quito, crear la unidad académica de Gobierno Corporativo.

Según el sector económico del Ecuador que se estudie, se evidencia que existen brechas significativas en la aplicación de un Buen Gobierno Corporativo. Un sector de vital importancia en el país, es el que está conformado por la economía popular y solidaria, en el cual se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito como principales instituciones de intermediación financiera.

Dentro del conjunto de cooperativas de ahorro y crédito que tiene el país, existen dos sectores ampliamente diferenciados en

aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, las cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y las cooperativas controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

Las cooperativas controladas por la SBS han tenido un sistema regulatorio que les ha obligado a mantener prácticas de Buen Gobierno Corporativo, un claro ejemplo es el sistema de evaluación GREC. Las siglas GREC, vienen dadas por las siguientes palabras o medidas de calificación:

- Gobierno Corporativo
- Riesgos
- Evaluación económico-financiera
- Cumplimiento

Las cooperativas controladas por la DNC no han tenido regulación en cuanto a prácticas de Buen Gobierno, lo que ha dado como resultado que muchas ni siquiera conocen su concepto, lo cual es preocupante si tomamos en cuenta que existen alrededor de 1200 cooperativas de ahorro y crédito controladas por la DNC.

Esta diferencia, ampliamente marcada en base al ente regulador, está a punto de cambiar. Con la creación de la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria y de su reglamento, ahora todas las cooperativas de ahorro y

crédito van a ser reguladas por un solo ente de control el cual tiene por Ley la obligación de impulsar prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Este es un cambio importante ya que las instituciones financieras de economía popular y solidaria tienen un alto grado de impacto en la economía del país. A diferencia de las empresas de capital monetario, las cooperativas de ahorro y crédito están conformadas por capital humano, cuyo fin es el beneficio común de todos sus integrantes y no el lucro de accionistas.

La aplicación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo ayuda a la permanencia de las instituciones. Si una cooperativa de ahorro y crédito quiebra, no solo afecta a su directorio y colaboradores, sino a toda la comunidad que ha invertido recursos en ella. Es por esto que la regulación de instituciones financieras es un aspecto indispensable de prudencia financiera. Un claro

ejemplo de esta situación fue la crisis del 2008 de Wall Street, producto de una desregulación continua.

Los puntos más frágiles de Buen Gobierno Corporativo que se deberán empezar a regular en las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran principalmente en los Consejos de Administración y Vigilancia (directorio). Los miembros del directorio, al tener que ser elegidos solo del universo de socios de la cooperativa, no siempre son las personas más preparadas profesionalmente para ejercer este puesto y el gobierno corporativo depende en gran medida del apoyo del directorio.

La implementación de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo es un proceso de mediano y largo plazo que requiere comprometimiento de toda la organización. Ecuador cada vez está mejorando en su implementación y queda en manos de las nuevas generaciones su mejoramiento.

II. EVALUACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO REALIZADO A COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

En abril del 2011 (Salvador y Tapia 2011) se realizó un análisis de Gobierno Corporativo a ocho cooperativas de

ahorro y crédito de la ciudad de Quito. Las conclusiones y recomendaciones se detallan a continuación.

Tabla 2. Resumen de puntos claves

Cooperativas	29 de Octubre	Construcción Comercio y Producción	Codisearrola	Policia Nacional	Cotacollibo	Fonajéza	Avajalada	Santa Rosa
Áreas Evaluadas	Cumplimiento Evaluación	Cumplimiento Evaluación	Cumplimiento Evaluación	Cumplimiento Evaluación	Cumplimiento Evaluación	Cumplimiento Evaluación	Cumplimiento Evaluación	Cumplimiento Evaluación
Derechos y Tratamiento Equitativo de Accionistas	96,80% Óptima	86,40% Notable	96,00% Óptima	100,00% Óptima	80,00% Notable	67,20% Limitada	91,20% Óptima	91,68% Óptima
El Directorio	66,59% Limitada	53,49% Limitada	82,97% Notable	83,64% Notable	79,65% Notable	58,08% Limitada	88,21% Notable	97,38% Óptima
Información Financiera y No Financiera	93,57% Óptima	86,38% Notable	95,67% Óptima	39,77% Insuficiente	75,45% Notable	63,96% Limitada	65,34% Limitada	99,79% Óptima
Resolución de Controversias	93,03% Óptima	93,02% Óptima	93,02% Óptima	81,82% Notable	86,05% Notable	93,03% Óptima	93,02% Óptima	100,00% Óptima
Calificación	94,47% Óptima	83,75% Deficiente	94,51% Deficiente	83,92% Deficiente	76,21% Limitada	62,07% Deficiente	88,70% Muy Deficiente	100,00% Óptima
CALIFICACIÓN GLOBAL	94,47%	83,75%	94,51%	83,92%	76,21%	62,07%	88,70%	99,38%

Elaborado por: Andrés Salvador Alcívar, Diego Tapia Encalada

Gráfico 2

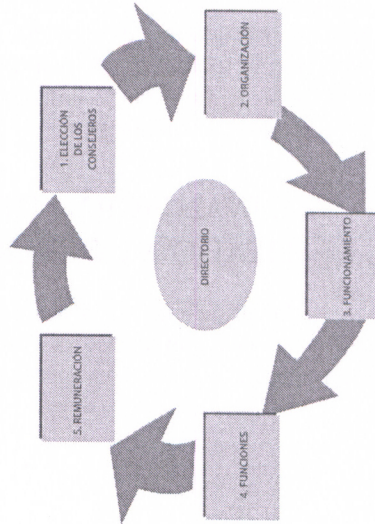
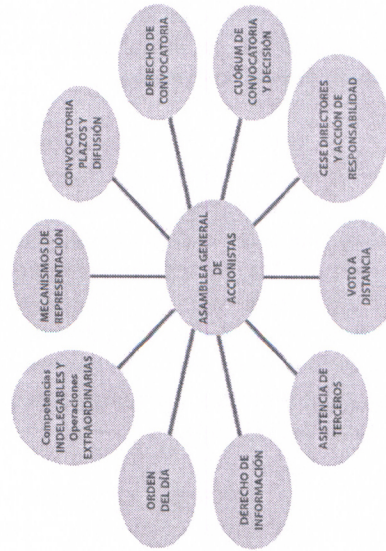


Gráfico 3



• La realidad entre las cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) es muy distinta a la realidad del resto de cooperativas que no son controladas por este organismo. El resto de cooperativas son controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) conjuntamente con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). Se evidencia que el grado de desarrollo de Buen Gobierno Corporativo en cooperativas bajo la SBS está mucho más avanzado en relación al resto de cooperativas gracias al control y calificación de riesgo financiero que por ley deben tener. La SBS, a través de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y el Decreto 194, abarca varias medidas que recomienda la CAF a través de sus lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. En las entrevistas se evidenció que las cooperativas que están bajo la SBS tienen un claro conocimiento de lo que significa Gobierno Corporativo ya que este aspecto se evalúa en las calificaciones de riesgo a las cuales son sometidas. Además, según las opiniones de organismos reguladores como la Red Financiera Rural, Financoop, la Asociación Nacional de Cooperativas y la Corporación Andina de Fomento, las cooperativas no controladas al no tener un organismo que califique su riesgo y que norme a profundidad su funcionamiento, conocen poco o nada lo que significa Gobierno Corporativo.

• Seis cooperativas de ahorro y crédito controladas por la SBS y dos cooperativas controladas por la DNC y el MIES fueron entrevistadas. En los resultados obtenidos a través del evaluador se evidenció que las dos cooperativas controladas por el MIES y DNC están con menor calificación de Buen Gobierno con respecto al resto.

Tabla 3. Cooperativas Evaluadas SBS

COOPERATIVAS EVALUADAS CONTROLADAS POR LA SBS	PUNTAJACIÓN
SANTA ROSA	99,38%
CODESARROLLO	94,51%
29 DE OCTUBRE	90,47%
CONSTRUCCIÓN COMERCIO Y PRODUCCIÓN	83,75%
COTOCOLLAO	76,21%
ANDALUCÍA	68,70%
PROMEDIO	85,50%

Elaborado por: Andrés Salvador Alcívar, Diego Tapia Encalada

Tabla 4. Cooperativas Evaluadas DNC

COOPERATIVAS EVALUADAS CONTROLADAS POR LA DNC Y MIES	PUNTAJACIÓN
FORTALEZA	64,33%
POLICÍA NACIONAL	43,92%
PROMEDIO	54,13%

Elaborado por: Andrés Salvador Alcívar, Diego Tapia Encalada

• Los resultados obtenidos al aplicar el evaluador de gobierno corporativo, permitieron determinar que existe un buen grado de desarrollo de estas prácticas en las cooperativas de ahorro y crédito controladas por la SBS. Sobre la base de los criterios y datos recogidos en las entrevistas a organismos reguladores como: SBS, CAF,

RFR, BVQ, ANC y FINANCOOP, la opinión de consultoras de Buen Gobierno como Governance y Proqualitas y la auditora externa César Jiménez, se puede concluir que la tendencia es igual para el resto del sector cooperativo controlado por la SBS. RFR, BVQ, ANC y FINANCOOP, la opinión de consultoras de Buen Gobierno como

Governance y Proqualitas y la auditora externa César Jiménez, se puede concluir que la tendencia es igual para el resto del sector cooperativo controlado por la SBS.

• Como conclusión del grado de cumplimiento en todas las cooperativas evaluadas tenemos lo siguiente:

Tabla 5. Total Cooperativas

TOTAL COOPERATIVAS EVALUADAS	PUNTUACION
SANTA ROSA	99,38%
CODESARROLLO	94,51%
29 DE OCTUBRE	90,47%
CONSTRUCCIÓN COMERCIO Y PRODUCCIÓN	83,75%
COTOCOLLAO	76,21%
ANDALUCÍA	68,70%
FORTALEZA	64,33%
POLICÍA NACIONAL	43,92%
PROMEDIO	77,66%

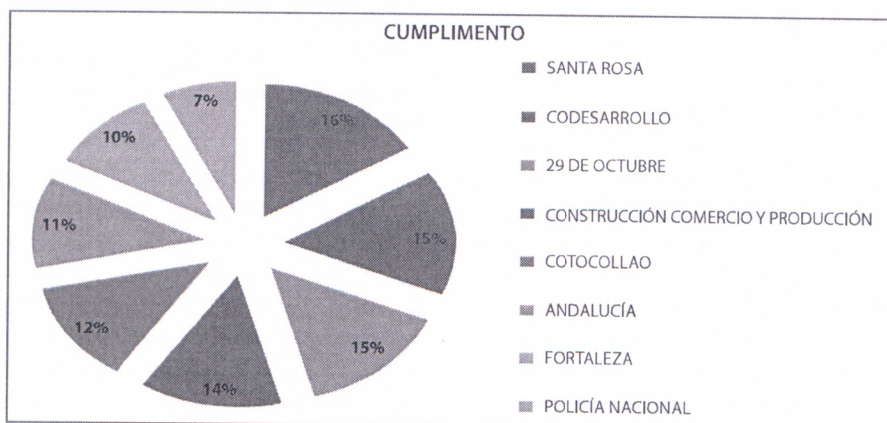


Figura 4. Porcentaje de Cumplimiento

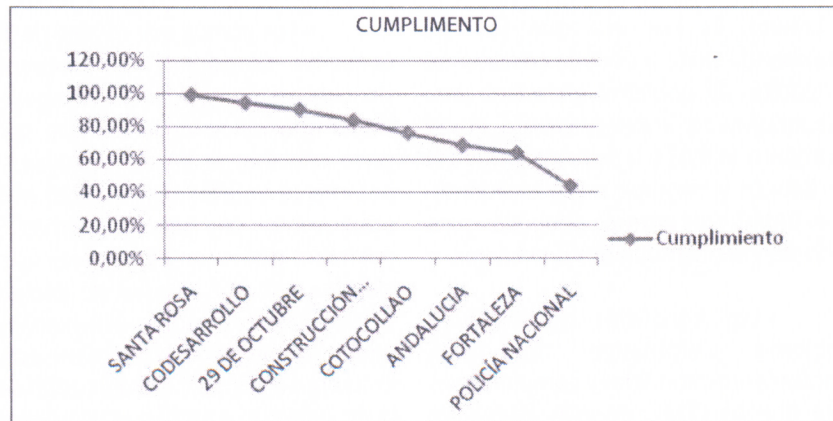


Figura 5. Tendencia de Cumplimiento
Elaborado por: Andrés Salvador Alcívar, Diego Tapia Encalada

• A pesar de estos resultados, todavía falta impulsar más el Gobierno Corporativo y es por eso que la SBS lanzó el nuevo sistema de evaluación GREC. Lamentablemente, este sistema de supervisión se encuentra actualmente suspendido, por los cambios políticos que han existido en el directorio de la SBS. No se conoce si el nuevo Superintendente de Instituciones del Sistema Financiero vaya a continuar con este modelo planteado en el directorio anterior.

• Sobre la base de los criterios y datos recogidos en las entrevistas a organismos reguladores como las SBS, CAF, RFR, BVQ, ANC y FINANCOOP, la opinión de consultoras de Buen Gobierno como Governance y Proqualitas y la auditora externa César Jiménez, se concluye que para que exista un mayor grado de desarrollo de gobierno

corporativo se necesita un organismo regulador que norme las actividades de estas cooperativas ya que el control que da la DNC y el MIES es insuficiente. No existe una conciencia de gobierno corporativo en este tipo de entidades no controladas. Se puede inferir que el grado de desarrollo de gobierno corporativo es insuficiente en estas cooperativas que son las no controladas por la SBS.

• Los lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo dictados por la CAF y el resto de normativas que impulsan el Buen Gobierno, están diseñados más para empresas de capital monetario y no de personas como es el caso de las cooperativas de ahorro y crédito. Esto crea un vacío al momento de tener una base de gobierno corporativo que aplique a cooperativas de ahorro

y crédito. Es por eso que se está impulsando poco a poco la creación de un código de gobierno específico para cooperativas de ahorro y crédito. Por el momento, la BVQ y la Superintendencia de Bancos y Seguros están evaluando a las COAC con normas generales para todo tipo de instituciones financieras.

- Los beneficios de un Buen Gobierno Corporativo no están ampliamente difundidos y comprendidos para que las COAC decidan asumir los costos de una consultoría de Buen Gobierno. Muchas cooperativas todavía tienen recelo de incluir en su plan anual operativo anual (POA) y planificación estratégica la implementación de prácticas de Gobierno Corporativo. Al no tener claros los beneficios, algunas cooperativas creen que es inútil implementar un Buen Gobierno. En otros casos simplemente no se quieren someter a un Buen Gobierno Corporativo ya que la dirección o administración perderían privilegios de poder. Las cooperativas reguladas por la SBS se acogen a muchos principios de gobierno corporativo por ley, pero se necesita un mayor entendimiento y conciencia de los beneficios que se pueden obtener.

Como lo señala la SBS, lo ideal sería que un Buen Gobierno Corporativo se adopte por voluntad y no por obligatoriedad. A continuación se establecen algunos criterios basados en el análisis de los casos de estudio:

- Los puntos más frágiles de Buen Gobierno Corporativo se encuentran principalmente en los Consejos de Administración y Vigilancia que son la parte directiva de las cooperativas; y es justamente en ellos donde existe menos acatamiento de buenas normas. Los miembros de los consejos al tener que ser elegidos solo del universo de socios, no siempre son las personas más preparadas profesionalmente para ejercer este puesto, lo cual puede perjudicar la aplicación de un buen gobierno corporativo que depende en gran medida del apoyo del directorio.

- La falta de capital en riesgo a nivel individual de los asociados (aportes) y la falta de representatividad por parte de la Asamblea General de socios es el origen de un problema estructural en el sistema cooperativo. Los socios al mantener certificados de aportación relativamente insignificantes para su economía familiar, no ven a la cooperativa como suya, sino simplemente como una institución en la cual son clientes para obtener créditos y depositar ahorros. No existe capital doliente por parte de los asociados y se pierde el sentido de pertenencia, lo cual genera poco interés sobre la gobernabilidad de la organización.

- Es necesaria una mayor unión y coordinación de actividades entre los organismos que promueven el Buen Gobierno Corporativo. La Superintendencia de Bancos y Seguros promueve el Buen

Gobierno de forma aislada a la CAF y la BVQ que son Organismos que también tienen la misma tarea.

- Se requiere una mejor comprensión y valoración de los beneficios de un Buen Gobierno, es por ello que el cumplimiento de normas obedece más bien a requisitos legales que a adopción voluntaria en busca de un mejor desempeño e imagen.

- La Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito está dando los pasos iniciales para crear un código de Gobierno Corporativo especial para cooperativas de ahorro y crédito pero todavía falta mucho por desarrollar en este aspecto. Actualmente, dentro del sector cooperativo, no existe un organismo que impulse efusivamente la implementación de Gobierno Corporativo.

- En las cooperativas de ahorro y crédito no contraladas por la SBS es muy

difícil que se desarrolle el Buen Gobierno Corporativo si no existe un organismo de control que exija tan trascendental tema por ley. La adopción voluntaria se encuentra lejos de ser aplicada ya que los Consejos difícilmente quieren ponerse un marco regulatorio que limite sus actuaciones.

- Muchas cooperativas no se han dado cuenta aún que entre sus prácticas ya están aplicando un Buen Gobierno Corporativo. A pesar de la falta de entendimiento de Buen Gobierno, su desempeño en este asunto es aceptablemente bueno. Su compromiso de hacer las cosas bien las ha llevado a sin darse cuenta empezar a tener buenas prácticas de gobierno corporativo.

- El objetivo del programa de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Quito y la CAF es lograr crear un instituto de Gobierno Corporativo en el país, en el cual se formen profesionales en este campo para el apoyo en la docencia y en el ejercicio profesional.

III. RECOMENDACIONES

A continuación se presentan varias recomendaciones que buscan generar una mejora en la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

- Los requisitos para formar parte de la Asamblea General de socios de las compañías deben ir más allá de las que pide la ley ya que estos delegados

posteriormente van a conformar los Consejos de Administración y Vigilancia.

- Crear un código de Gobierno Corporativo que sea especialmente desarrollado para cooperativas de ahorro y crédito dado que son empresas atípicas por poseer un capital de personas y no monetario.

- Debe existir una mezcla entre obligatoriedad y voluntad hacia el cumplimiento del Buen Gobierno Corporativo. La BVQ se enfoca en la voluntariedad y la SBS en la obligatoriedad pero la medida recomendable es una mezcla entre las dos.
- Debe existir mayor coordinación entre las instituciones que promueven el Buen Gobierno Corporativo en el país.
- Se debería impulsar el Buen Gobierno desde las cátedra académica para formar profesionales conocedores del tema que tengan comprendidos claramente los beneficios de un Buen Gobierno.
- Es importante prestar un mayor apoyo a la red académica de Gobierno Corporativo por parte de las entidades que lo promueven en el país, incluyendo un mayor número de universidades y proporcionar suficiente material de estudio.
- Sería conveniente crear un Instituto dedicado al Gobierno Corporativo en el país, que permita formar profesionales en este campo, por medio de capacitación y formación constante. Este instituto deberá manejar altos estándares de calidad en su enseñanza de prácticas de Gobierno Corporativo, tal como otros centros de difusión que existen en la región, especialmente en Brasil y Colombia quienes llevan la delantera en América del Sur.
- Dentro de las medidas en sí de los lineamientos para un código Andino de Gobierno Corporativo se puede recomendar lo siguiente:
 - Impulsar un aumento de los requisitos y competencias para ser miembro de la Asamblea.
 - Crear programas de capacitación para que los socios que luego serán vocales de Consejo tengan una base técnica para la toma de decisiones sobre dirección de la Compañía.
 - Desarrollar sistemas computarizados y bases de datos para los socios de la Compañía con el propósito de mantenerlos informados y que se desarrolle en ellos el sentido de propiedad. Crear mecanismos de comunicación mediante internet y tener una base de datos de todos los socios.
 - Engendrar perfiles con requisitos mínimos que deben tener los socios para aspirar a ser representantes del directorio.
 - Impulsar a los asambleístas a prepararse previamente sobre los temas a tratar en las Asambleas Generales con el fin de que se tomen las decisiones más acertadas al momento de las Asambleas.
 - Desarrollar medios electrónicos para convocar a las Asambleas.

- Implementar en todas las cooperativas un reglamento de régimen interno de funcionamiento del directorio así como de la Asamblea con el fin de cumplir con la mayoría de los principios de los Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo.

- Con el fin de mejorar el nivel profesional de los Consejos, utilizar el modelo de directores externos independientes. Mediante este mecanismo se podría contratar a personas con los conocimientos y experiencia suficientes para dirigir y aportar a la toma de decisiones de las cooperativas.

- Crear en el interior del Consejo de Administración una comisión que evalúe la gestión de los vocales, amparada siempre en un reglamento de régimen interno.

- Definir claramente en los estatutos la responsabilidad del Consejo de Administración en conflictos de intereses.

- Implementar un sistema de remuneración variable en función de resultados para la alta gerencia y Consejos, que motive el desarrollo de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

- Contar con el desarrollo y la presentación de un informe completo de prácticas de Gobierno Corporativo al final de cada ejercicio económico.

- Formular un reglamento para el Consejo de Administración y Vigilancia en el cual se detallen todos los deberes y derechos de los miembros del Consejo.

- Fomentar mecanismos de auto-evaluación del Directorio.

- Incorporar mecanismos de resolución de conflictos en el interior de las Organizaciones a través de procesos de arbitraje de terceros como la Cámara de Comercio.

LITERATURA CITADA

- ACI, Américas. (2009). *Buen Gobierno Cooperativo, Gobernabilidad, Ética y Liderazgo*. Bogotá: Ed. Amora.
- Alsea S.A. (2004). *Código de Mejores Prácticas Corporativas*. Ciudad de México: [s.n].
- Buen Gobierno Corporativo. *Antecedentes Programa de Gobierno Corporativo en Ecuador*. Recuperado en diciembre 2009, de http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=13.
- Buen Gobierno Corporativo. *Boletín No. 16*. Recuperado en diciembre 2009, de http://www.gobiernocorporativo.com.ec/images/PDF/Boletines_GORED/boletin%2016.pdf.
- Buen Gobierno Corporativo. *Estado del Proyecto*. Recuperado en diciembre 2009, de http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=17:estado-del-proyecto&catid=11:estado-del-proyecto.
- CAF. (2006). *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*. CAN, Ed. IAAG.
- CAF. ¿Qué es la CAF? Internet. Recuperado en diciembre 2009, de <http://www.caf.com/view/index.asp?pageMS=34132&ms=17>.
- Cano, A. (2003). *Gobierno Corporativo un Desafío Reciente para la Gestión Estratégica Empresarial*. Medellín.
- Clarke, A. (2010). Elementos Conceptuales del Gobierno Corporativo. Perspectiva. Número 25, (diciembre 2006) Bogotá: [s.n].
- CNBV. (2009). *Guía de Supervisión Auxiliar*. Ciudad de México: Ed. CNBV.
- COAC OSCUS. *Código de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo*. Recuperado en enero de 2011, de <http://www.oscus.fin.ec/Codigo%20de%20Buenas%20Practicas.pdf>.
- Comité de Basilea de Supervisión Bancaria. (2006). *Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva*. Basilea: Ed. Fit & Proper.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2006). *La Mejora del Gobierno Corporativo en Organizaciones Bancarias*. Basilea: [s.n].
- Confecamaras. *Historia del Gobierno Corporativo en el mundo*. Recuperado en diciembre de 2009, de http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c1_05.htm.
- Congreso Nacional del Ecuador. (2004). *Ley de Cooperativas*. Quito: [s.n].

- Consejo Coordinador Empresarial. (2010). *Código de Mejores Prácticas Corporativas*. Ciudad de México, México: [s.n].
- Correa, Edgar. Buen Gobierno Corporativo. Recuperado en diciembre de 2010 de http://www.edgarcorrea.com/index.php?option=com_content&view=article&id=89:buen-gobierno-corporativo&catid=1:alta-gerencia-&Itemid=3.
- Correa, R. (2009). *Decreto 194*. Quito, Ecuador: [s.n].
- Cuevas, K. (2010). Globalización, mercados financieros y modelos de gobierno corporativo. *El Financiero Impreso*, (febrero 2006) México D. F., México.
- Fit & Proper. *Comité de Basilea de Supervisión Bancaria*. Recuperado en mayo de 2010, de www.fitproper.com.
- García E. Presidente Ejecutivo de la CAF. *Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado*. Recuperado en diciembre de 2009, de http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=21.
- García E. (2009). *Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado*. Caracas, Venezuela.
- Grupo Continental: (2002). *Informe Anual Relativo al Grado de Adhesión al Código de Mejores Prácticas Corporativas*. Ciudad de México, México: [s.n].
- Leone, C. (2010). "El gobierno de las compañías". *CEO Responsabilidad Social Corporativa*, Número 3, (2006) Buenos Aires, Argentina.
- Marulanda, E. (2003). *Libro Blanco de Gobierno Corporativo*. Bogotá: Ed. Carlos Jaramillo.
- McKinsey & Company. (2007). *Potenciando el Gobierno Corporativo de las empresas en Chile*. Santiago, Chile.
- Mellow, Craig and Economist Intelligence Unit. (2003). *Gobierno Corporativo: Los Negocios Bajo Escrutinio*. Londres, Inglaterra: Ed. The Economist.
- Menéndez, G. (2010) "Conflictos de Interés". *Capital Riesgo*. Número 1, (enero 2010) Madrid, España.
- OCDE. (2005). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. Paris: Ed. Ministerio de Economía y Hacienda de España.
- Peñaherrera, J. (2009). *Código de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda*. Ambato, Ecuador: [s.n].

- Ros, R. (2009). "Los Consejeros Dominicales y el gobierno de la empresa". *UNIVERSIA Business Review*, Cuarto Trimestre 2007, (noviembre 2007) Madrid, España.
- Salvador, A., Tapia, D. (2011). *Buen Gobierno Corporativo y su grado de desarrollo en Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador*, Disertación para grado de Ingeniero Comercial, PUCE.
- Santoja, O. (2005). *Teoría y Práctica del Buen Gobierno Corporativo*. Madrid, España: Ed. Marcial.
- Secondini, H. & Streb, M. (2010). "Desarrollo de una Metodología que Contribuya con la Implementación de Buenas Prácticas de Gobierno Societario en Empresas y Bancos Argentinos". *Centro para la Estabilidad Financiera*. Número 37, (julio 2010) Buenos Aires, Argentina.
- Serna, H. (2007). *Prácticas de Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano*. Colombia: Ed. Guías de Impresión.
- Serna, H. (2007). *Prácticas de Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano*. Colombia: Ed. Guías de Impresión.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2009). "Supervisión Bancaria: el nuevo proceso se presenta hoy". *Boletín de prensa*, Número 023, (julio 2009) Quito, Ecuador.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2010). "Logros, Propuestas y Perspectivas". *Superintendencia de Bancos y Seguros*, (abril 2010) Quito, Ecuador.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2010). "RESOLUCIÓN No. JB-2010-1547". Junta Bancaria del Ecuador, (febrero 2010) Quito, Ecuador.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. SBS aplicará nuevas reglas para supervisión financiera. Recuperado en febrero de 2010, de http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=563&vp_tip=1.
- Telmex. (2004). *Revelación de la Aplicación del Código de Mejores Prácticas Corporativas con Relación con el Consejo de Administración y a la Asamblea General de Accionistas de Teléfonos de México*. Ciudad de México, México: [s.n].
- Tricker, B. (2010). *Dirección Corporativa*. Quito, Ecuador: Ed. Ediecuatorial.
- Velázquez (2010). "Gobierno Corporativo". *Consultoría IAAG and Corporate Finance*. Número 126, (mayo 2009) Madrid, España.
- Wikipedia. Enron. Recuperado en diciembre de 2009, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Enron>.

Wolswagen y Subsidiarias. (2004).
Código de Mejores Prácticas Corporativas.
Ciudad de México, México: [s.n].