

# ESTRATEGIAS PARA UN MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE TRANS-MAGDALENA

*Strategies for a corporate management model in the Trans-Magdalena Transport Cooperative*

**Torres-Santamaría, Johana\***

<http://orcid.org/0000-0003-3697-9874>

**Albán-Yáñez, Carlos\*\***

<https://orcid.org/0000-0002-3052-7482>

**Velasco-Guerra, Estefanía\*\***

<https://orcid.org/0000-0002-2738-2323>

**Cerda-Solís, Gina\*\***

<https://orcid.org/0000-0001-7806-7123>

\*Instituto Superior Tecnológico España, Ambato, Ecuador

\*\* Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí, Ecuador

E-mail: [johana.torres@iste.edu.ec](mailto:johana.torres@iste.edu.ec)

**Recibido:** 1 de junio de 2022 / **Aprobado:** 8 de junio de 2022 / **Publicado:** 18 de julio de 2022

**DOI:** <https://doi.org/10.24133/sigma.v9i02.2836>

## Resumen

Las Cooperativas son consideradas empresas de propiedad conjunta, democráticamente administradas, mismas que se encuentran potenciadas por los principios cooperativos de sus socios. En este contexto, las prácticas del buen Gobierno Corporativo en las Cooperativas tienen como objetivo asegurar el adecuado equilibrio entre los órganos sociales de éstas, lo que a su vez se expresa en un modelo de gestión corporativo. La presente investigación tiene como objetivo elaborar un modelo de gestión basado en los principios cooperativos y en las buenas prácticas del Gobierno Corporativo en la Cooperativa de Transporte Trans-Magdalena. El abordaje metodológico es de tipo cuantitativo-cualitativo, partiendo de un nivel descriptivo y un diseño de campo. La población está conformada por los socios de la Cooperativa, para lo cual se escogió una muestra de tipo probabilística. Entre los principales hallazgos está un alto grado de insatisfacción de los socios con el Gobierno de la Cooperativa, por lo que se recomienda la implantación de estrategias para un modelo de gestión corporativo. En base a una reflexión teórica sobre los principios cooperativistas y los del buen Gobierno Corporativo, se planteó una propuesta para la gestión de la organización que parte de una estrategia basada en los principios cooperativistas como elemento transversal de la gestión.

**Palabras clave:** Gobernanza, Principios cooperativistas, Gobierno corporativo, Modelo de gestión.

**Abstract**

Cooperatives are considered jointly owned, democratically managed companies, which are empowered by the cooperative principles of their members. In this context, the practices of good Corporate Governance in Cooperatives aim to ensure the proper balance between their corporate bodies, which in turn is expressed in a corporate management model. This research aims to develop a management model based on cooperative principles and good practices of Corporate Governance in the Trans-Magdalena Transport Cooperative. The methodological approach is quantitative-qualitative, starting from a descriptive level and a field design. The population is made up of the members of the Cooperative, for which a probabilistic sample was chosen. Among the main findings is a high degree of member dissatisfaction with the Government of the Cooperative, for which the implementation of strategies for a corporate management model is recommended. Based on a theoretical reflection on the cooperative principles and those of good Corporate Governance, a proposal was proposed for the management of the organization that starts from a strategy based on the cooperative principles as a transversal element of management.

**Keywords:** Governance, Cooperative principles, Corporate governance, Management model.

## Introducción y objetivo

La presente investigación se inscribe dentro de la línea de investigación asociatividad y productividad, en la sub línea productividad de lo social y solidario, pues se propone un modelo de gestión basado en los principios y valores del cooperativismo y en las buenas prácticas del gobierno corporativo para el sector transporte, concretamente para la cooperativa Trans-Magdalena de la ciudad de Latacunga, vinculada a la Economía Popular y Solidaria y sujeta a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, con el fin de introducir mejoras en su sistema de gestión.

Las cooperativas de transporte surgen como resultados de emprendimientos colectivos y como un instrumento de participación democrática en el marco de la Economía Popular y Solidaria (EPS), que busca potenciar los procesos de producción, consumo y servicio apoyándose en la solidaridad, reciprocidad, posesionando al hombre como fin de la actividad. En este contexto, la noción de Gobierno Corporativo en la actualidad, tiene tanta importancia en iniciativas empresariales de capital societario como de aquellas organizaciones del sector solidario, tales como las cooperativas.

El Gobierno Corporativo es entendido como un “conjunto de prácticas que una empresa, pública o privada cotizada o no, adopta, implementa y ejecuta, lo cual le permite conectar de forma eficiente el conjunto de intereses dispersos y generalmente

contrastado” (Sperber, 2008, p.12). Por otro lado, el Gobierno Corporativo se entiende como una manera de administrar una empresa y la forma como actúan sus dirigentes ante los distintos escenarios que se presenta en el ámbito gerencial.

La organización cooperativa no escapa a estos principios, pues dentro de su doble papel, económico/productivo y humano/social, debe garantizar la sostenibilidad de la organización a través de la sostenibilidad de sus asociados. En este sentido, el cooperativismo promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes, para construir una empresa en la que todos tienen igualdad de derechos y en las que el beneficio obtenido se reparte entre sus asociados según el trabajo que aporta cada uno de sus miembros. (Fernández, 2006).

Por otro lado, en el Ecuador, la Economía Popular y Solidaria (EPS), se orienta hacia un proyecto nacional desarrollando los sectores sociales de la economía, es decir comunidades, cooperativas, empresas sociales, asociaciones de pequeños productores, sindicatos, organizaciones de consumidores, entre otros, partiendo de la revalorización de la economía del trabajo, reconociendo que toda persona tiene capacidad de trabajar.

Las organizaciones que surgen en este marco, se encuentran reguladas por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS, 2012). Concretamente en el capítulo quinto de dicha Ley se hace referencia a las organizaciones económicas del sector cooperativo: Art.- 34 Son cooperativas, las organizaciones

económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad

Ahora bien, el transporte constituye una actividad económica que viene experimentando un extraordinario desarrollo y su importancia es mucho mayor si se considera el papel que desempeña para otros sectores de la economía. De manera, que un sector de transporte eficiente constituye un objetivo de políticas públicas de primer orden en la medida en que garantiza al desarrollo social y económico del país.

En este contexto, de acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017), existen 8.159 organizaciones en el sector económico no financiero que forman parte de la EPS, de las cuales el 51% pertenece al sector transporte, convirtiéndose en el segundo servicio impulsado por la economía popular y solidaria. Su forma de organización es a través de cooperativas cuyo sector económico es el que genera más empleo y el que mayor integra la economía popular y solidaria. Su carácter cooperativista les permite un tipo de organización compuesto por socios que a su vez son propietarios.

De esta manera, es importante identificar los elementos relacionados a los principios y buenas prácticas del gobierno corporativo necesarios para establecer un modelo de gestión que permita el logro de los objetivos sociales y económicos preceptuados en la filosofía cooperativista.

En este marco, la economía popular y solidaria, debe ser socialmente eficiente, para ello, no sólo basta con sostener relaciones de producción y reproducción de alta calidad. Su fundamento es, sin duda, el trabajo y el conocimiento encarnado en los trabajadores y sus sistemas de organización, pero la base material de la economía exige contar con medios de producción, mercados, así como, estrategias de gestión basadas en principios de eficiencia y responsabilidad social.

Así mismo, las organizaciones de la economía social son reconocidas por la Ley de la Economía Popular y Solidaria como formas asociativas, entre las que se encuentra las cooperativas, cuyos principios se caracterizan por una gestión democrática de los asociados, en los cuales se comparte la igualdad de derechos y obligaciones

En este sentido, las organizaciones cooperativas, en especial la Cooperativa de Transporte Trans-Magdalena, para cumplir con su objeto social para la cual fue creada en el marco de la Economía Popular y Solidaria y bajo los principios básicos cooperativos, puede incorporar el uso de prácticas de gobierno corporativo para propiciar un modelo de gestión que contribuya a incrementar y fortalecer los beneficios y objetivos de dicha

organización, entendido que el buen gobierno corporativo no debe entenderse como un fin en sí mismo, sino como un medio para el logro de los propósitos de la cooperativa.

De acuerdo con la Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Público de Pasajeros del Ecuador (FENACOTIP, 2017), las cooperativas de transporte tienen en común ciertos problemas asociados a lo administrativo y operativo, que se originan por falta de políticas claras que definan las funciones de la directiva, carencia de procedimientos o mecanismos de control, y gestión inadecuada. Estas debilidades se han convertido en una amenaza para el movimiento cooperativista del sector transporte en la ciudad, ya que no permite contar con un sistema de gestión que proporcione información sobre la situación financiera de la cooperativa, responsabilidades de los socios, entre otros, limitando las potencialidades de crecimiento de las propias cooperativas y el mejoramiento del servicio a los usuarios.

El ejercicio inapropiado de los roles de autoridad contemplados en los estatutos de la cooperativa, el actuar con desapego y desconocimiento a las normas instituidas, la carencia de liderazgo, la falta de visión estratégica y valores compartidos, es decir, la carencia de gobernanza, promueve que no exista una información adecuada para la toma de decisiones, por lo que su inexistencia impide determinar claramente los niveles de responsabilidad de gestión. La falta de estos mecanismos de gestión igualmente incrementa la desconfianza de los socios internos y externos de la cooperativa disminuyendo en el largo plazo el valor de la misma.

Presentado así, el problema fundamental de la cooperativa Trans-Magdalena es la carencia de un modelo de gestión apropiado, lo que dificulta los procesos de decisión, pues tiende a limitar y perjudicar el desempeño global de la organización, incrementa los conflictos de orden disfuncional entre los diversos órganos de gobierno, afecta la productividad de la organización y la calidad de sus servicios, lo que podría provocar la disolución de la cooperativa en casos extremos.

En este sentido, surge la siguiente pregunta de investigación ¿Qué consecuencia produce la inexistencia de un modelo de gestión en la Cooperativa Trans-Magdalena de la ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi?, producto del problema se plantea el objetivo de la investigación. Elaborar un modelo de gestión adecuado a la cooperativa de transporte Trans-Magdalena basado en los principios y valores del cooperativismo y en las buenas prácticas del gobierno corporativo.

En referencia al marco constitucional sobre la economía popular solidaria y el sector financiero y no financiero popular solidario en Ecuador. La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS, 2012) define el campo de acción de los distintos actores de la economía popular y solidaria: las organizaciones del sector comunitario, asociativo y cooperativo; además exige el compromiso de los participantes para la profundización y cambio del modelo económico.

En su Art 1 la Ley define textualmente Economía Popular y Solidaria 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, orientando al buen vivir, en armonía con la naturaleza por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

## Metodología

El trabajo se presenta bajo un enfoque de tipo cualitativo – cuantitativo; este tipo de investigaciones utiliza la recopilación de información mediante el uso de estrategias estadísticas basadas en la medición numérica, lo cual permite al investigador proponer patrones de comportamiento. Es este sentido, el estudio propuesto se apoyó en la utilización de recolección y análisis de datos, estimando la evaluación numérica que estadísticamente se estableció para examinar el comportamiento de la población en estudio.

En cuanto al tipo de investigación según su alcance, el presente estudio es de tipo descriptivo pues el propósito es caracterizar las prácticas del buen gobierno corporativo de la cooperativa de transporte Trans-Magdalena. Los estudios descriptivos, según Muñoz (2004), expresa “el investigador únicamente mide, es decir, observa y recoge información

pertinente, de modo independiente o conjunto, sobre los conceptos o variables a los que se refiere el problema u objeto de estudio”. (p.41).

La estrategia que adopta la investigación es de campo, por cuanto la información fue recogida directamente en el espacio y tiempo donde ocurre el fenómeno a estudiarse y donde se vislumbra la ejecución del modelo de gestión. Al respecto, Rivero (2008) sostiene que “la investigación de campo es: aquella a través de la cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural”. (p.76), en otras palabras, esta investigación obtuvo toda la información que requiere directamente de la realidad, por lo tanto, las fuentes de recolección son primarias.

Es decir, dado que las fuentes son los mismos sujetos investigados y futuros beneficiarios de un modelo de gestión corporativo, se consideran directas y primarias para efectos de la información a recolectarse. Igualmente, esta investigación se apoyó en una revisión documental que le permitió estudiar y analizar algunos conceptos y posturas teórica, necesarias para esta investigación en función de ampliar su rango de acción y proyección.

Al respecto, (Arias, 2014) sostiene que “la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales impresas, audiovisuales o electrónicas” (p.27). Igualmente, según la temporalización esta investigación es transversal pues recoge la información en un lapso breve de tiempo.

En referencia a la población, la investigación se llevó a cabo en la Cooperativa de Transporte Trans-Magdalena de la ciudad de Latacunga. Esta Cooperativa cuenta en la actualidad con un universo de 82 socios activos. En cuanto a las características de esta población se puede decir que está conformada en un 63% por hombres cuyas edades oscilan entre los 22 y 73 años de edad. La población femenina se ubica en un 37% en edades comprendidas entre los 19 y 56 años de edad.

La muestra es un subconjunto de la población el cual es seleccionado para efectos de la recolección de información. Según Behar (2008) “la muestra es una pequeña porción representativa y adecuada del universo, que es obtenida por los investigadores para hacer sus observaciones, esto es, para obtener los datos empíricos que son punto de partida de las generalizaciones (p51).

La unidad de muestreo para esta investigación la conformaron los socios de la cooperativa de transporte Trans-Magdalena. Se utilizó un muestreo probabilístico en virtud de la inestabilidad administrativa; problemas de gestión y propios de su actividad laboral que nos les permite estar en su lugar de residencia, por las razones mencionadas se toma este tipo de muestreo.

Para efectos de esta investigación se aplicó la técnica de la encuesta, la cual para Behar (2008) consiste en una técnica “donde todos los miembros de la población son estudiados, las encuestas recogen información de una porción de la población de interés,

dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio” (p.62). Para recopilar la información se requiere de un instrumento, que según Alvarado, Canales y Pineda (1994) “es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información” (p. 125). Para tal fin, los investigadores diseñaron un cuestionario de preguntas cerradas con varias alternativas mediante un conjunto de enunciados a escala con el propósito de recopilar la información relacionada con las prácticas del gobierno corporativo en la Cooperativa de Transporte Trans-Magdalena, categorizándolas en gobernanza, gestión administrativa y responsabilidad social, como tres dimensiones relevantes del constructo del gobierno corporativo

De acuerdo con Corral (2009), la validez de un test indica el grado de exactitud con el que mide el constructo teórico que pretende medir y si se puede utilizar con el fin previsto. Por consiguiente, esta investigación estimó la validez del cuestionario basado en la validez de contenido, ya que permite que el instrumento aplicado considere las variables, así como los aspectos más relevantes relacionados con las prácticas del buen gobierno corporativo para la organización en estudio.

La confiabilidad se refiere “a la exactitud con que un conjunto de puntajes de pruebas mide lo que tendrían que medir” (Corral, 2009, p.238). Ésta se determina mediante una prueba piloto a un grupo de diez sujetos que no pertenece o estén involucrado en la muestra. El objetivo de esta muestra, es hacer los ajustes necesarios al instrumento utilizando el coeficiente

Alfa de Cronbach propio para instrumentos homogéneos con alternativas policotómicas, el cual según Brown (citado por Hernández et al. 2014) constituye una medida bien conocida de homogeneidad.

### Bases teóricas

Con la finalidad de encontrar sustento teórico a las variables planteadas en el estudio, se realizó una exhaustiva revisión en las principales bases de datos, repositorios de diferentes universidades nacionales e internacionales, reglamentos, estatutos y leyes.

**Economía popular y solidaria.** El marco económico en el que se impulsa la actividad cooperativista en el Ecuador es bajo la concepción de la economía popular y solidaria, que es entendida como un modo especial de hacer economía, de producir, de distribuir los recursos y los bienes, de consumir y de desarrollarse, la cual se fundamenta en principios y valores sociales.

**Economía solidaria.** Se entiende por economía solidaria a la forma de producir, distribuir y consumir en que las relaciones solidarias y la cooperación mutua constituyen la base de la organización empresas, asociaciones, cooperativas, familias, unidades domésticas y de los circuitos de distribución económica. La solidaridad presente y operante en la economía da lugar a una racionalidad económica especial (Cotera, 2008) (Coraggio.1994) propone la construcción de una economía popular y solidaria partiendo con la inclusión de “los trabajadores del campo y la ciudad,

dependientes o independientes, precarios o modernos, propietarios o no propietarios, manuales o intelectuales” (p.6). Esta propuesta no idealiza los valores ni las prácticas populares actuales, tampoco propone superarlas teniendo como meta alcanzar la modernidad capitalista. No supone la desconexión del mercado capitalista ni plantea su proyecto como fase para integrarse a él en plenitud.

**Objetivos del cooperativismo.** Según Arango, (2009) las cooperativas tienen un objeto inmediato constituido por las actividades que realizan para resolver los problemas o satisfacer las necesidades de sus asociados o, indirectamente, de la comunidad en general donde desarrollan sus funciones. También tiene un objeto inmediato, orientado al futuro, el cual regularmente, no se menciona en el estatuto, y está constituido por la idea, por la finalidad de transformar la sociedad en una sociedad más justa con nuestra condición humana (p56).

Partiendo de esta definición, los objetivos básicos por los cuales se rigen las cooperativas y compartiendo la idea de Arango (2009, p.67), son los siguientes:

**Económicos:** por la disminución del precio de los artículos y/o servicios, mejorando así la calidad de vida de los asociados que forman parte de la cooperativa.

**Sociales:** debido a que nace de una gestión democrática, obteniendo así la eliminación del beneficio capitalista. Este objetivo está basado en la defensa del trabajo como factor generador de la riqueza.

**Educativo:** ya que el sistema cooperativista tiende a convertirse en centro de formación, fortalecimiento de valores humanos, sociales, del colectivo y por supuesto del cooperativismo.

**Gobierno Corporativo.** El Sistema económico, legal y social del mundo ha atravesado grandes crisis por falta de control sobre las compañías y ha visto derrumbarse corporaciones. Sobre este tema existen extensas investigaciones que demuestran que los manejos fraudulentos de los administradores, el incumplimiento de la legislación de diferentes países y la falta de supervisión, llevaron a provocar problemas financieros no solo a los interesados en las compañías sino al sector social en donde se desarrollaban. Ante esta situación se han publicado una multitud de Códigos de buen gobierno entendidos como “un conjunto de recomendaciones acerca de la apropiada estructura de los órganos de gobierno y del adecuado comportamiento de los miembros de esos órganos” (Aguilera & Cuervo, 2004, p.416). Estos Códigos han configurado lo que se ha venido por llamar buen gobierno corporativo.

**Importancia del Gobierno Corporativo.** Considerando que el gobierno corporativo se estructura como un sistema de relaciones entre accionistas, consejo de administración y dirección ejecutiva, los cuales se articula en procesos, es por lo que estos tres órganos interaccionan, dirigen y controlan el futuro de la organización. El consejo de administración es la pieza angular de todo sistema de buen gobierno. La existencia de programas de gestión del riesgo y sistemas de control y

auditoría interna que involucren a toda la organización y que estén adecuadamente comunicados junto con la misión, los valores, el código de ética, la estrategia de negocio y las políticas corporativas, es un síntoma de que la organización está alineada con las mejores prácticas de buen gobierno corporativo.

De igual manera, el Gobierno Corporativo se rige bajo cuatro ejes, que refieren: rendición de cuentas, equidad, transparencia y responsabilidad corporativa. Por tal motivo, todos estos son la base para que funcione correctamente, es claro entonces que estos ejes no funcionarían, sin soportarse en los tres principios básicos de gobierno corporativo que son la transparencia, revelación y responsabilidad.

## Resultados

Con la finalidad de analizar los datos, la investigación se apoyó en la estadística descriptiva con la intención de resumir y comparar las observaciones que se han examinado en la variable de estudio. Igualmente, se construyó la distribución de frecuencia por cada categoría de análisis para hacer una lectura general de las prácticas del buen gobierno corporativo y gestión administrativa en la cooperativa de transporte Trans-Magdalena

**Tabla 1**

*Transparencia de la información*

Nº	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2	La Junta directiva comunica de manera ordenada y diligente a todos los socios los objetivos y políticas de la cooperativa	0	29,73%	24,32%	24,32%	21,62%
3	Los derechos y deberes de los socios se encuentran claramente estipulados en el Estatuto Constitutivo	5,41%	21,62%	45,95%	24,32%	2,70%
18	La Junta directiva presenta los resultados financieros de forma oportuna y debidamente auditados	2,70%	18,92%	37,84%	29,73%	10,81%
20	La Junta Directiva cuenta con canal de comunicación que le permite conocer y atender las denuncias de los socios	2,70%	16,22%	48,65%	27,03%	5,41%
21	La Junta directiva ofrece a cada uno de los socios toda la información requerida, de manera oportuna y completa, para la evaluación y análisis de los asuntos a discutir en la asamblea general de socios	8,11%	21,62%	35,14%	24,32%	10,81%

Para alcanzar los objetivos, la Junta Directiva define políticas y establece orientaciones y lineamientos

2,70%	24,32%	37,84%	18,92%	16,22%
-------	--------	--------	--------	--------

*Nota:* La tabla 1 muestra el resultado de la transparencia de la información como resultado de la aplicación de la encuesta.

Como se indicó anteriormente, uno de los indicadores de la categoría gobernanza alude a la transparencia de la información por parte de la junta directiva, al respecto, los socios encuestados opinaron en un 25,4% estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con el enunciado que la junta directiva cumpla con esta condición, mientras que el 37,8% opinaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que la junta directiva ofrece información transparente sobre la situación de la cooperativa, sin embargo, existe un 36,8% de los socios que no están de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 2**  
*Plan estratégico*

Nº	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13	La cooperativa cuenta con objetivos claros y transparentemente establecidos que permiten evaluar su desempeño y sostener su viabilidad financiera	5,41%	24,32%	40,54%	24,32%	5,41%
16	La cooperativa tiene claramente definida su identidad corporativa y le permite operar como un negocio exitoso en el ámbito de la prestación de sus servicios	18,92%	40,54%	37,84%	2,70%	0,00%
32	Periódicamente la Junta Directiva publica los indicadores de gestión de la cooperativa	8,11%	29,73%	37,84%	16,22%	8,11%
33	Pienso que las políticas, estrategias y acciones implementadas por la gerencia de la cooperativa son las correctas y conducirán al éxito de nuestros negocios.	0	10,81%	24,32%	40,54%	24,32%
36	Tengo un claro conocimiento de la Misión y Visión de la Corporativa	0	27,03%	32,43%	32,43%	8,11%

*Nota:* La tabla 2 muestra el resultado del plan estratégico como resultado de la aplicación de la encuesta.

El plan estratégico es una herramienta gerencial que guía a la organización para la consecución de metas y objetivos estratégicos. El 34,5% de los socios estuvieron totalmente en desacuerdo y/o en desacuerdo con que la cooperativa cuente con objetivos claros y transparentes. Es de resaltar que de estos socios el 59,46% opinó que la Cooperativa no tiene definida una identidad corporativa que permita el éxito en la prestación de servicio. Por otra parte, el 30,4% estuvo de acuerdo y/o totalmente de acuerdo con que la Cooperativa tiene los objetivos claros para evaluar el desempeño financiero, así como políticas estrategias y acciones que le permiten a la gerencia conducir con éxito el negocio. Es importante resaltar que el 35,14% de los socios manifestaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo respecto al plan estratégico de la organización.

**Tabla 3**  
*Valoración de las buenas prácticas del Gobierno Corporativo respecto a la gestión administrativa*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Critico	9	24,3
Deficiente	13	35,1
Satisfactorio	9	24,3
Excelente	6	16,2
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

*Nota:* La tabla 3 muestra la valoración de las buenas prácticas del Gobierno Corporativo como resultado de la aplicación de la encuesta.

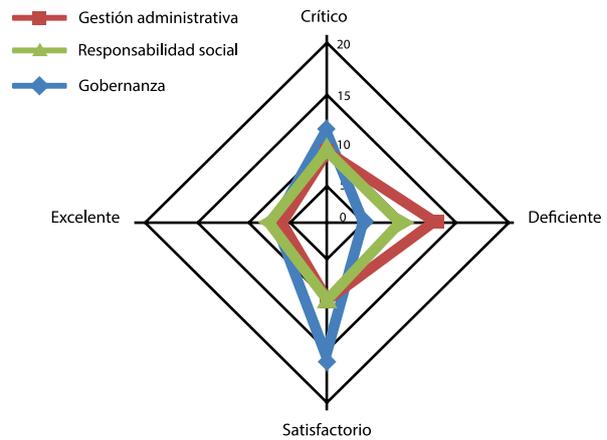
De los datos que se muestran en la tabla 3, se deduce que el 59,4 % de los socios tienen la apreciación de que la gestión administrativa es deficiente, con el agravante el 24 % de los mismos valoran como crítica la situación de la gestión de la cooperativa. Por otro lado, el 24 % de los entrevistados validan la gestión como satisfactoria. Llama la atención el hecho que solo el 16 % socios manifiestan su conformidad con un nivel de gestión excelente. En la información analizada se puede constatar la existencia de graves problemas de orden en la gestión administrativa en la cooperativa Trans-Magdalena.

La siguiente dimensión estudiada sobre el ejercicio de las buenas prácticas del gobierno corporativo concierne a la responsabilidad social de la cooperativa, vinculada con la satisfacción de los socios en relación a las aspiraciones que pueda ser afectada por la actuación de la cooperativa.

Concretamente se examinó la satisfacción de los socios entendida como la valoración sobre los resultados económicos y la participación en la toma de decisiones.

**Figura 1**

Tres dimensiones



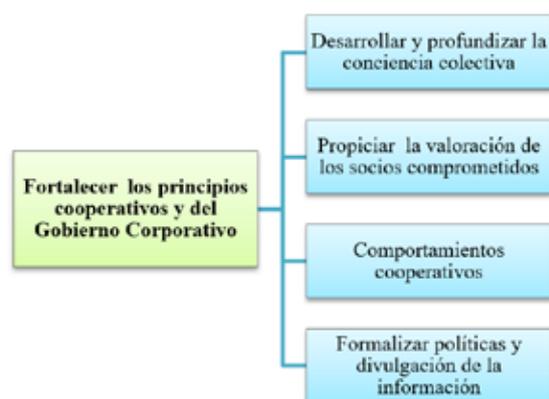
Nota: La figura 1 muestra las 3 dimensiones del Gobierno Corporativo

Como se observa en el gráfico 1 de las tres dimensiones que caracterizan las prácticas del buen gobierno corporativo en la cooperativa de transporte Trans -Magdalena corresponde al nivel satisfactorio a la dimensión gobernanza, en tanto la gestión administrativa es el componente que requiere mayor atención por parte de la Junta directiva de la cooperativa afín de mejorar las prácticas del buen gobierno corporativo. En la dimensión gobernanza a pesar que se caracterizó como un indicador satisfactorio, se identificó que 32,4% de los encuestados señala estar totalmente en desacuerdo y /o en desacuerdo como la cooperativa maneja el equilibrio de interés. Otra de las dimensiones de las prácticas del buen gobierno corporativo con valoración deficiente por parte de los socios es la responsabilidad social, de tal modo que el 24% de los socios encuestados se encuentra totalmente en desacuerdo y/o en desacuerdo con las políticas llevadas por la cooperativa en respecto a la satisfacción social.

En base a lo expuesto, se puede afirmar que, analizados los resultados de la indagación realizada, es recomendable la implementación de estrategias de mejora organizacional alineadas a las buenas prácticas del gobierno corporativo, particularmente relacionados con el componente gestión administrativa de la cooperativa Trans- Magdalena A partir del diagnóstico evidenciado, se propone fortalecer los principios cooperativos y del gobierno corporativo a partir de las siguientes estrategias.

**Figura 2**

*Estrategias para Gobierno Corporativo*



*Nota:* La Figura 2 muestra las estrategias para Gobierno Corporativo.

### **Desarrollar y profundizar la conciencia colectiva.**

Sentido de pertenencia: las personas que integra y que se incorporen identifican a la cooperativa como un colectivo con valores y misión en un proyecto colectivo.

Desarrollo personal vinculado al progreso: el proyecto colectivo se constituye en el nexo entre las aspiraciones personales y los

de la cooperativa. Los socios y trabajadores de la cooperativa deben conocer las vías del desarrollo personal y su configuración con el proyecto colectivo.

### **Propiciar la valoración de los socios comprometidos**

Propietarios del trabajo y de sus frutos: la aportación del trabajo del socio conlleva al derecho de la soberanía de la propiedad sobre él y sobre sus frutos, esto implica que el socio debe tener el trabajo como el centro de su participación en la cooperativa.

### **Equidad en trato a los diferentes socios y reconocimiento de sus derechos.**

Participación activa y responsabilidad en el desarrollo del proyecto: los objetivos y estrategias del proyecto compartido se establecerán con todos los socios y personas que hagan suyo su desarrollo y objetivos.

### **Comportamientos cooperativos**

Participación activa en los órganos del gobierno: propiciar que los socios se impliquen en la elección democrática, en su permanencia y participación activa en la toma de decisiones propias de un sistema de participación y soberanía del trabajo.

Participación en la gestión: desarrollar mecanismos para que los socios participen de manera estructurada y eficaz en la gestión del proyecto compartido.

Respeto, amparo y facilitación del ejercicio de los derechos de los socios y garantía de un trato equitativo.

### **Formalizar políticas y divulgación de la información que incluyen**

Transparencia y provisión de la información adecuada, oportuna y precisa.

Información de hechos relevantes.

Información financiera actualizada.

### **Conclusiones**

Las buenas prácticas del gobierno corporativo, se plantean en el marco de una estrategia de gestión de la Cooperativa de Transporte Trans-Magdalena, pues es una herramienta para el ejercicio de la participación democrática. En tal sentido, partiendo del diagnóstico, se pudo comprobar que dichas prácticas se encuentran en un nivel deficiente, lo que implica una serie de problemas en cada una de las dimensiones estudiadas en el marco de las buenas prácticas del gobierno corporativo.

Partiendo de la reflexión teórica sobre los principios cooperativistas y los del buen gobierno corporativo, se plantea una propuesta para la gestión de la organización que parte de una estrategia basada en los principios cooperativistas como elemento transversal de la gestión.

Las estrategias de gestión diseñadas dan cobertura a los aspectos más vulnerables de la cooperativa detectados en el diagnóstico

relacionados con el gobierno corporativo, para el logro y cumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales.

Estos aspectos sustentan su implementación y viabilidad estratégica, lo cuales se refieren al fortalecimiento de la identidad y gobernanza, procesos de gestión estratégica y responsabilidad social e inclusión social, que a su vez se sostienen en cuatro pilares: organización participativa, propósito compartido, logros socio empresariales y evaluación. Cada pilar conforma una serie de acciones que son claves para la viabilidad de la gestión.

### **Referencias Bibliográficas**

Aguilera, R., & Cuervo, A. (2004). Codes of good governance worldwide: what is the trigger? *Organization Studies*, 25(3), 417-446.

Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (1995). Los principios cooperativos del siglo XXI. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 38-39.

Altamirano, W. (2018). El gobierno corporativo y el rendimiento empresarial, modelo para las cooperativas de ahorro en el Ecuador. Argentina : Universidad Nacional de la Plata

Alvarado, E., Canales, F., & Pineda, E. (1994). Metodología de la Investigación (2<sup>a</sup> ed.). Washington D.C.: Organización Panamericana de la Salud.

- Amador, G. (2014). Validez y confiabilidad del instrumentos de recolección de datos. En K. Bernal, Investigación y educación (págs. 35-43). Barcelona: Paidós.
- Arango, J. (2009). Manual de Cooperativismo y Economía Solidaria. Bogotá, Colombia: McGraw\_Hill.
- Arias, F. (2014). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 7ma. edición. Caracas: Editorial Episteme. C.A.
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi: Ecuador.
- Behar, D. (2008). Metodología de la investigación. Venezuela: Editorial Shalom .
- Coraggio, J. (1994 ). Economía urbana: La perspectiva popular. Ediciones Abya-Yala: Quito.
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. Revista Ciencias de la Educación, 19(33), 228-247.
- Cotera, A. (2008). Informe del Estudio de Caso de Perú. Recuperado el 1 de noviembre de 2019, de <http://www.economiasolidaria.org/node/1906>.
- Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Público de Pasajeros del Ecuador. (2017). Logros y obstáculos del cooperativismo de transporte. Obtenido: <http://fenacotip.com.ec/quienes-somos>.
- Fernández, M. (2006). Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. Revista de Ciencias Sociales, XII(2), 237-253 .
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. 6ta Edición. Mexico D. F: McGraw HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2012). Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS).
- Muñoz, M. (2004). La investigación científica: cómo abordarla. 2da edición. México: Doble Hélice.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD). (2004). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Ministerio de Economía y Hacienda de España.
- (OCDE). (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. Paris: **Éditions** OCDE.
- Rivero, D. (2008). Metodología de la investigación. Editorial Shalom: Venezuela.

Sperber, D. (2008). Gobierno Corporativo en el Ecuador. Aproximación práctica. *REVIST@ e Mercatoria*, 7(2), 10-18.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). Guía de organizacines-Catastro sector no financiero. <https://servicios.seps.gob.ec/gosnfinternet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf>. Obtenido de <https://servicios.seps.gob.ec/gosnfinternet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf>

Vázquez, M. (2016). Las sociedades cooperativas, una expresión de economía social solidaria. El caso de la cooperativa de productores de artesanías Erandi. *Economía y Sociedad*, 20(34), 17-37.