

# Modelo de Gobierno Corporativo para el fortalecimiento de la gestión organizacional en Fondos de empleados y cooperativas de ahorro y crédito.

[Artículos de revisión]

*Eliana Katherine Garzón Garzón*<sup>1\*\*</sup>

*Vanessa Parra Rodríguez*<sup>2\*\*\*</sup>

*Diana Marcela Castillo Cruz*<sup>3\*\*\*</sup>

*Recibido:* \_\_\_\_\_

*Revisado:* \_\_\_\_\_

*Aceptado: 13 de marzo de 2021*

---

<sup>1\*\*</sup> Magíster en Calidad y Gestión Integral (c), Especialista en Dirección y Gestión de la Calidad (c), Especialista en Gerencia del Talento Humano por la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Especialista en Gerencia en Seguridad y Salud en el Trabajo por la universidad ECCI y Psicóloga por la Universidad Piloto de Colombia. Bogotá, Colombia. Correo: elianagarzong@usantotomas.edu.co; elianagarzon04@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4813-5871> CVLAC: [https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0001895675](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001895675).

<sup>2\*\*\*</sup> Magíster en Calidad y Gestión Integral (c), Especialista en Dirección y Gestión de la Calidad (c), Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos por la Universidad Católica de Colombia e Ingeniera Industrial por la Universidad Minuto de Dios. Bogotá, Colombia. Correo: vanessa.parra@usantotomas.edu.co; vanessab9403@gmail.com. CVLAC: [https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0001895676](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001895676) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7759-4335>

<sup>3\*\*\*</sup> Magíster en Calidad y Gestión Integral (c), Especialista en Gerencia de Calidad y Auditoría en Salud por la Universidad Cooperativa de Colombia e Ingeniera de Producción por la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá, Colombia. Correo: dianacastillo@usantotomas.edu.co; dmarcecc@hotmail.com. [https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0001950689](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001950689) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3209-3566>

Citar como:

Garzón Garzón, E.K, Parra Rodriguez, V. y Castillo Cruz, D.M. (2021). Modelo de Gobierno Corporativo para el fortalecimiento de la gestión organizacional en Fondos de empleados y cooperativas de ahorro y crédito. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2). DOI: XXXX



## INTRODUCCIÓN

La implementación de un buen Gobierno Corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito y fondo de empleados aporta ventajas para enfrentar la competencia en el sector cooperativo, evitando la pérdida de asociados y fortaleciendo el desarrollo económico del país, la puesta en marcha del mismo busca garantizar la vida útil de las entidades de este sector; adiciona un factor de credibilidad en los servicios que presta la organización que se convierte en uno de los atractivos para las personas interesadas en adquirir los servicios de este tipo de organizaciones que hoy en día ocupan un lugar importante en la economía del país.

Dada la importancia y fuerza que estas entidades tienen actualmente en el sector solidario en Colombia, se pretende mostrar las implicaciones que tiene la implementación de un modelo de gestión corporativo y a su vez cuales son los factores predominantes para el éxito de una organización en este sector.

En el fortalecimiento organizacional de los fondos de empleados y cooperativas de ahorro y crédito se evalúan las condiciones actuales de los mismos teniendo en cuenta que muchas de estas organizaciones cuentan con un Manual de Gobierno de Corporativo pero su implementación se basa en el cumplimiento de requisitos y no se evidencia la gestión y

aplicación de este de manera efectiva. En consecuencia, la aplicación de un buen gobierno corporativo busca el mejoramiento de los servicios de las cooperativas colombianas y aporta a una gestión exitosa en términos de rentabilidad y servicios sociales, a su vez contribuye al crecimiento y desarrollo del sector solidario en el país.

Este aspecto es destacado por Pérez (2015) quien presenta el impacto positivo de la gestión del gobierno corporativo en la calidad de vida de sus asociados por medio de la generación de valores afines como la confianza, la equidad y la rentabilidad social, los cuales a su vez proyectan a los usuarios las características de auto sostenibilidad y sostenibilidad de las cooperativas.

De acuerdo con lo anterior se encuentran documentadas buenas prácticas de gobierno corporativo aplicadas a las organizaciones del sector solidario. Salazar (2018) como resultado de sus estudios en cooperativas en Ecuador muestra que el gobierno corporativo se centra en el control de la organización, la regulación, el comportamiento y el proceder de sus stakeholders para mejorar la competencia y desarrollar los mercados, ratifica la importancia del gobierno corporativo como parte de la sostenibilidad y la planificación estratégica de las cooperativas multiactivas.

Es allí donde surge la necesidad de contar con un gobierno corporativo que se encargue de buscar la transparencia, objetividad y equidad al interior de la organización y entre los asociados y los órganos de administración; este gobierno corporativo se aplica a cooperativas de empresas públicas o privadas como un sistema interno donde se establecen estructuras y procesos para la dirección y el buen desempeño.

Es relevante hacer énfasis en la importancia del sistema de ahorro y crédito, el cual nace con el fin de generar mejores condiciones de vida, aportar en las necesidades, anhelos y proyecciones de los socios o afiliados para conseguir una visión de economía que promueva

un crecimiento equitativo, igualitario, justo, solidario y que a su vez constituya un desarrollo social y económico para el país.

En cuanto al control y supervisión de las cooperativas, el nuevo marco normativo establece la importancia de un modelo de gestión que contenga conceptos como: Gobierno Corporativo, Evaluación Económica y Financiera, Balance Social, Análisis de Riesgos y la prevención de Lavado de Activos (SEPS, 2013).

Altamirano et al. (2016), manifiestan que existe un alto porcentaje de cooperativas que no informan sus resultados de gobierno cooperativo, la razón fundamental ha sido la falta de aplicación de estas prácticas, debido a que no existe un modelo propio para el sector.

En este sentido, Langebaek y Ortiz (2009) señalan que es de vital importancia la construcción de un indicador que mida el buen gobierno corporativo para poder evaluar la calidad en los procesos.

Por lo anterior, la gestión de un buen gobierno corporativo se convierte en el pilar fundamental con el cual logra el desarrollo una cooperativa, siempre y cuando se desarrolle en un ambiente de buenas prácticas.

La falta de un Buen Gobierno Corporativo provoca un incremento del riesgo en la empresa y una actitud gerencial inadecuada, que podría generar malas prácticas empresariales (Freire, Garcia y Delgado, 2017).

El objetivo de este artículo es realizar un análisis comparativo de Modelos de Gobierno Corporativo para fondos de empleados y cooperativas de ahorro y crédito con el propósito de identificar la orientación, variables y aportes de este análisis en el sector solidario.

## **METODOLOGÍA**

Para este estudio, se consultaron cinco bases de datos de artículos publicados entre 2006 y 2019 para una revisión sistemática exploratoria. De acuerdo con la revisión documental se establece como pregunta de investigación: ¿Cuál es la eficacia de los modelos de gobierno corporativo que se han aplicado en fondos de empleados y cooperativas de ahorro y crédito?

La revisión sistemática exploratoria significa probar, consultar y obtener bibliografías (referencias) y otros materiales útiles para los fines de la investigación, de los cuales se debe extraer y recopilar información relevante y necesaria para formular preguntas de investigación.

En esta revisión se tienen en cuenta cerca de 330 referencias que le apuntan a los modelos de gobierno corporativo en los fondos de empleados y cooperativas de ahorro y crédito a nivel internacional.

La mayoría de los artículos consultados se encuentran en español, por lo tanto, se efectúa la búsqueda con el descriptor “Modelos de gobierno corporativo”, en los siguientes motores de búsqueda: Academic Search Premier, ScienceDirect, Dialnet Google Académico y EBSCO host. En la tabla 1 se relacionan los motores de búsqueda y los descriptores

Tabla 1. Motores de búsqueda y descriptores.

Motores de Búsqueda	Descriptores
Academic Search Premier, ScienceDirect, Dialnet, Google Académico, EBSCO host.	"Modelos de gobierno corporativo", "Sostenibilidad empresarial", "bienestar asociados", "gobernanza cooperativas de ahorro y crédito", "impacto sector cooperativo"

*Fuente. Autoría propia*

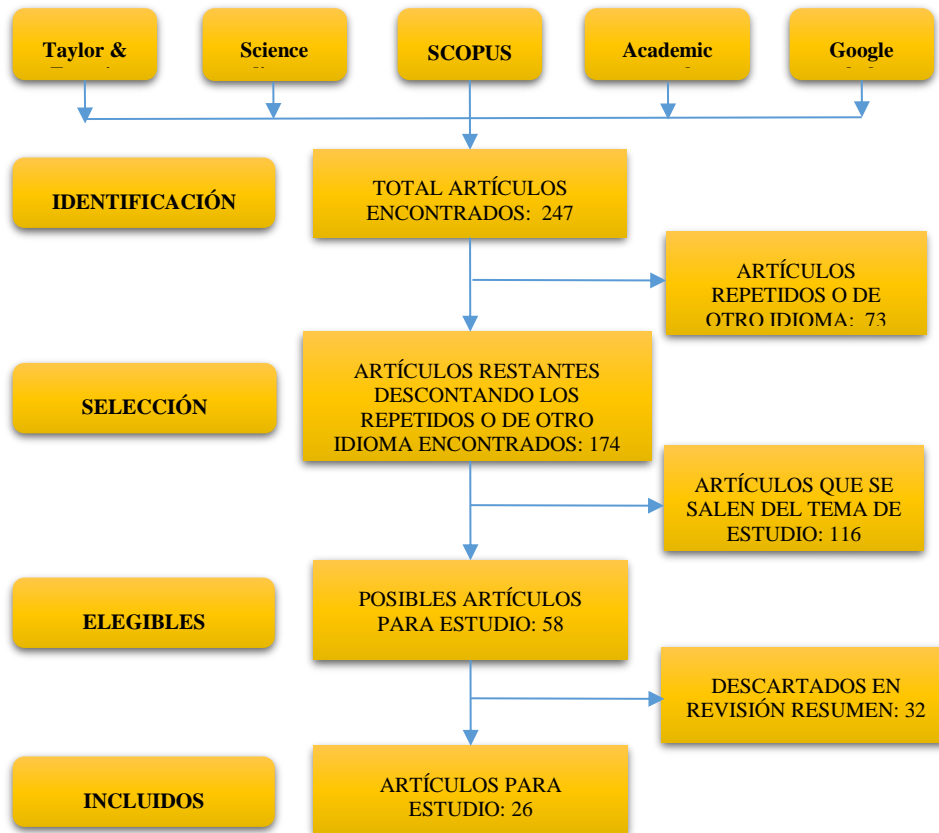
De la información obtenida en cada motor de búsqueda se alimentó una matriz; en la cual se incluye la información relevante para tener en cuenta para el desarrollo de las temáticas planteadas.

En este artículo se incorporaron artículos que están relacionados directamente con la implementación del Gobierno Corporativo en algunas cooperativas de México, Ecuador y Colombia, cuyas publicaciones se hicieron entre los años 2006 y 2019; se excluyeron aquellos artículos que promueven la gestión social, comportamientos de consumidor, la Gobernanza empresarial y la gestión de riesgos.

En referencia a los artículos seleccionados, estos debieron presentar herramientas que permitieran visualizar Modelos de Gobierno Corporativo utilizados en cada investigación, con el fin de orientar y focalizar el desarrollo de este estudio.

Los artículos seleccionados pasan a través de dos filtros. En el primero, los que tienen que ver con el tema; en el segundo, los que se ajusten más a lo que se requiere; y, por último, se escogen los artículos más relacionados a los temas específicos de consulta. Los artículos seleccionados se importaron a Zotero para la gestión de referencias y eliminación de repetidos. En la tabla 2 se presenta el desarrollo de la selección de documentos para estudio:

**Tabla 2.**Listado de fuentes bibliográficas de consulta de artículos.



Fuente. Autoría propia

## VARIABLES

### 1. Impacto en el sector

- Resultados sobre el sector (eficacia cumplimiento de lo que se tiene previsto) logro
- Asociatividad
- Impacto en sector cooperativo (cambio ó efecto)

## **2. Bienestar y calidad de vida del asociado**

- Bienestar
- Elementos diferenciadores

## **3. Sostenibilidad y gestión**

- Factor de éxito y madurez (resultados positivos)
- Gestión

### **Impacto en el Sector**

El aporte del gobierno corporativo a través de varios modelos contempla e impactan significativamente al sector, generan una rentabilidad social en la que en primera instancia se ven beneficiados sus asociados ya que sostienen una mejor calidad de vida y llevan a buenas prácticas de gestión directiva, este, en comparación a otros sectores, es permeable en zonas marginales y de fácil adaptación a procesos de innovación y situaciones coyunturales.

Encontramos cooperativas de ahorro y crédito y fondos de empleados que con base en sus valores y principios cooperativos llegan al punto de ubicar a misma asociatividad como factor de éxito, entre estos aportes tenemos ponencias como la de (Pabón Pérez & Herrera Guzmán, 2015), quienes muestran que uno de los puntos clave para generar un impacto en el sector se relaciona directamente con la asociatividad, lo cual además de ser un principio, también aporta al crecimiento las cooperativas y fondos de empleados en el número de asociados lo cual genera impacto positivo en el sector.

Igualmente (Pabón Pérez & Herrera Guzmán, 2015) también señalan factores como el bienestar, la solidaridad y el compromiso social como factores relevantes que llevan al

crecimiento y sostenibilidad de estas organizaciones, el aporte puntualmente se evidencia en relación con la solidaridad y el apoyo que los asociados reciben en temas de bienestar para sus familias, educación, entre otros.

Por otro lado (Fernández Lorenzo et al., 2017) señala la importancia de la gestión administrativa que interrelaciona los objetivos sociales, económicos con la participación social y los valores para llegar así al cumplimiento de los objetivos institucionales, resaltando no solo la importancia de la asociatividad, sino que también generando pilares para las buenas prácticas de gestión por parte de directivos que contribuyan al crecimiento y desarrollo de las cooperativas y así generar una gestión integral.

En respaldo de la importancia en la gestión administrativa se tiene la postura de (Altuna Erle, 2012) quien menciona que existen modas de gestión es porque funcionan y en un ambiente competitivo y es necesario innovar para sobrevivir, también se resalta la importancia del contexto socioeconómico, cultural, político entre otros para generar teorías de gestión funcionales y aplicables, de allí que se evidencie el mejoramiento en los procesos de calidad como un factor de mejoramiento clave para el éxito de las organizaciones.

Altuna (2012) estudia los modelos de gestión en cooperativas, encontrando que la creación de modelos propios y en mejoramiento constante lleva a los resultados efectivos, donde se permiten realizar una representación gráfica única, basada en la asociatividad y enfocando siempre a las personas como partícipes de los resultados de las cooperativas, en estos modelos también se trabaja con dimensiones que permiten un sentido de identidad único en una organización incluyente donde las personas se identifican con todo el marco estratégico y esto permite una construcción colectiva para suplir sus propias necesidades.

Las cooperativas de ahorro y crédito proponen a sus asociados un desarrollo humano, que se concibe como integral, complejo y solo alcanzable en plenitud por medio de la asociatividad, la unión voluntaria para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas de los asociados y sus familias en base a los recursos, esfuerzos y gestión cooperada y democrática, que permiten el crecimiento y el enriquecimiento en el sector solidario .

## **Sostenibilidad y Gestión**

La sostenibilidad corporativa como lo plantea (Melamed-Varela, 2018), se entiende como el valor agregado que busca un punto de equilibrio entre lo social, lo ambiental y lo económico para encontrar un equilibrio entre la creación de la riqueza y el buen manejo de los recursos con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los asociados.

Las cooperativas de ahorro y crédito han demostrado ser organizaciones sostenibles porque tienen la capacidad de asegurar su continuidad en el tiempo y buscar un posicionamiento a largo plazo que les permita generar progreso y bienestar a sus asociados y las generaciones que vienen en camino.

La sostenibilidad corporativa es de gran importancia para las cooperativas del sector solidario teniendo en cuenta que su estructura democrática de toma de decisiones y sus procedimientos de gestión se caracterizan por encontrar el punto de equilibrio entre las necesidades de los socios que hacen parte de la cooperativa y la rentabilidad financiera.

La sostenibilidad corporativa es un proceso donde los recursos deben ser aprovechados por las entidades sin comprometer la estabilidad de la misma en busca de cumplir con el objetivo por el cual fue creada, la sostenibilidad corporativa puede tener dos enfoques uno

que combina los factores económicos y sociales, y otro que enfatiza especialmente el enfoque medioambiental; teniendo en cuenta que esta también va de la mano de la responsabilidad corporativa y que esta se enfoca en las personas y las organizaciones, así poder lograr el desarrollo necesario para que las organizaciones sean sostenibles. (Artaraz, 2002)

El estudio del gobierno corporativo se presenta como una necesidad ya que para lograr la competitividad de las empresas se requiere el establecimiento de criterios que coadyuven a una toma de decisiones que busque el desarrollo sostenible (Ganga, Contreras y Vera Garnica, 2008; Clarke & Dela Rama, 2009).

El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero. (OCDE, 2004, 21)

La economía solidaria se comprende por un sistema económico, social y cultural indicado por (Carrillo, 2018) como los principios fundamentales basados en la solidaridad, la democracia, la cooperación que permiten a los asociados distribuir responsabilidades fundamentadas en la confianza y la reciprocidad junto con la democracia para la toma de decisiones enfocado al desarrollo socioeconómico y buscando soluciones que eviten la desigualdad, combatir la pobreza y generando oportunidades a la sociedad por medio del apoyo mutuo y la solidaridad.

## **Bienestar y calidad de vida del asociado**

Las cooperativas de ahorro y crédito persiguen el mismo objetivo, beneficiar a sus asociados para conseguir una mejor calidad de vida al igual que para sus familias. El sector solidario ofrece más ventajas que el sector bancario ya que ofrece posibilidades de acceder a créditos de vivienda, social, recreativos, educativos, etc.

Como lo expone (Sánchez, 2020) todas las cooperativas realizan convenios con otras compañías para que sus asociados tengan precios especiales en servicios ó productos, entre otros elementos diferenciadores se encuentran, los aportes mensuales que se convierten en un ahorro para el asociado, beneficios de menores tasas de interés para créditos en comparación con el sector financiero, economía para el SOAT y revisión tecno mecánica, auxilios para calamidad, actividades de recreación, deporte entretenimiento y acceso a seguro de vida y exequial.

Este modelo de bienestar que hace parte del gobierno corporativo de las cooperativas de ahorro y crédito es un éxito como modelo empresarial ya que se basa en la cooperación y el mutualismo para el desarrollo comunitario e individual y es el valor agregado en el paquete de beneficios para sus asociados.

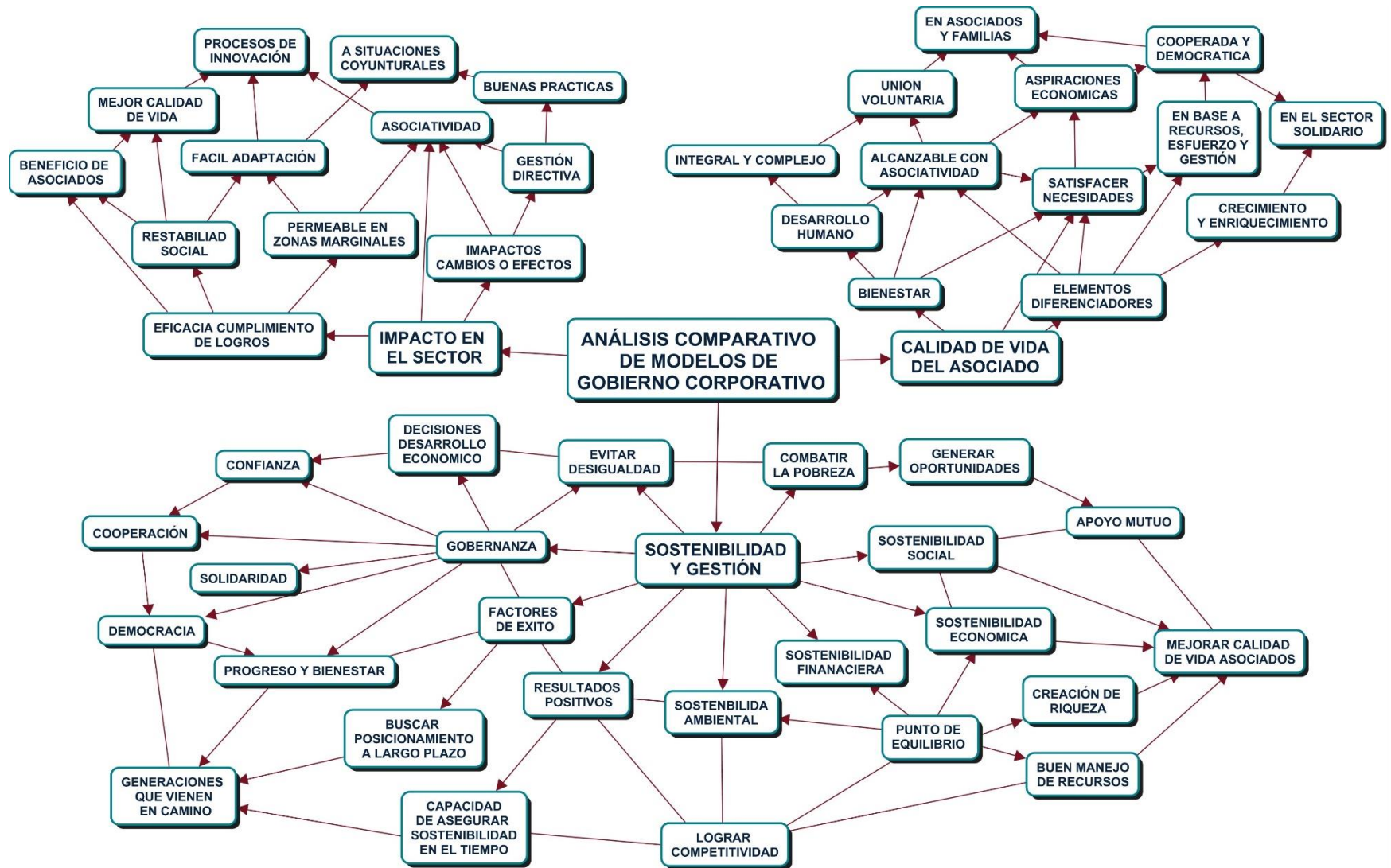
De acuerdo con la Confederación Nacional de Cooperativas (Confecoop,2021) todos los productos y servicios que se tienen en los fondos de empleados se traducen en condiciones económicas más favorables para todos, en términos de depósito los asociados tienen mejores tasas de colocación y los excedentes que genera la operación de las cooperativas se reinvierten en más servicios para los asociados.

Por lo anterior el modelo de cooperativismo se ha transformado en una solución para satisfacer necesidades económicas, culturales y sociales comunes. En la pandemia el sector de las cooperativas colocó en cartera \$21,2 billones, de los que 67% corresponde a créditos de consumo; 16,3%, a comercial; 9,71%, a vivienda, y 6,5%, a microcrédito.

Según el informe de (Confecoop,2021) nos encontramos en el instante para actuar de acuerdo con los valores y principios que deben existir en esta sociedad donde se debe luchar contra la inequidad y cuidar el planeta debido a que es el momento cúspide de las cooperativas de ahorro y crédito.

De acuerdo con lo anterior evidenciamos que son muchas las variables que logran llevar a un gobierno corporativo a contar con modelos éxitos y en especial que en el sector cooperativo se requiere generar nuevas propuestas que permitan innovar para así generar procesos de mejoramiento continuo con respecto no solo a la gestión y la rentabilidad, sino contribuyendo al mejoramiento en la calidad de vida de sus asociados y sus familias con las diferentes estrategias planteadas. A continuación, se presenta un gráfico de red donde se evidencia la interrelación de las variables en la comparación de los modelos de gobierno corporativo realizada.

**Gráfica 1.** Interrelación de variables con subvariables.



Fuente. Autoría propia

## CONCLUSIONES

Los Modelos de Gobierno Corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito y fondo de empleados se generan como una estrategia que permite a las mismas tener un orden enfocado a sus necesidades, evidenciamos que en la generación de los diferentes modelos se encuentran características comunes que llevan a establecer aspectos importantes y que contribuyan a desarrollo de una organización.

Si bien las cooperativas de ahorro y crédito no son las principales en la economía de nuestro país, es evidente que están tomando una fuerza importante y que aportan al crecimiento del mismo en términos de rentabilidad, cubrimiento y construcción social, esto hace que sean cada vez más elegidas por las personas para tener sus ahorros o generar sus créditos.

Dentro de los aspectos importantes encontrados en la revisión bibliográfica se encuentra la importancia de la asociatividad ya que estas organizaciones se crean con un fin asociativo y de cooperación mutua, en el cual se trabaja para beneficio propio, si bien se tienen cooperativas y fondos de empleados enfocadas a sectores particulares, todas coinciden en la importancia de sus asociados, quienes finalmente son los que aportan y mantienen a estas organizaciones.

Frente a esto se podría decir que se cuenta con un gana gana, donde las cooperativas de ahorro crédito creadas sin fines lucrativos, llegan a ubicarse en unos puestos importantes de la economía colombiana y los asociados que se vinculan voluntariamente trabajan constantemente por estas que son sus organizaciones ya que se afilian en calidad de socios o asociados.

Esta mecánica permite que se construya una relación de aporte donde la mayor motivación se vuelve trabajar de manera conjunta por el beneficio común, y es así como a través de los comités y cargos internos que son completamente voluntarios se tiene un trabajo consiente y dedicado, el cual se enfoca en el crecimiento y en la sostenibilidad de una organización mutual.

En esta comparación encontramos variables de peso e importantes para las personas que deciden asociarse que conllevan a tener un mejoramiento en su calidad de vida y en la de sus familias, lo cual genera un sentido de pertenencia aún mayor y en el cual se trabaja por su propio bienestar, este aporte social es uno de los factores de éxito que tienen en común los diferentes modelos estudiados.

Contamos con modelos de estructuras jerárquicas muy marcadas, algunos enfocados a los resultados y la rentabilidad, otros en los cuales priman los aportes a la sociedad y el bienestar y es allí donde se generan las diferencias en cuanto a modelos, países y necesidades que claramente llevan al mismo punto, el fortalecimiento de la asociatividad y del trabajo colaborativo y cooperativo.

Resaltando la fuerza que estas entidades tienen actualmente en el sector solidario en Colombia, se evidencian las implicaciones positivas que aporta tiene la implementación de un modelo de gestión corporativo en busca de fortalecer una organización en este sector.

Es importante resaltar la implicación de los valores o principios cooperativos afines como la confianza, la equidad y la rentabilidad social, los cuales a su vez proyectan a los usuarios las características de auto sostenibilidad y sostenibilidad de las cooperativas y se tienen como prioridad a la hora de establecer un modelo de gobierno corporativo.

## **Bibliografía.**

Fernández Lorenzo, A., Chafla Peralta, S. P., Condoy Zambrano, abriela C., & García Navarrete, J. A. (2017). La gestión de cooperativas: un estudio en el sector de Ahorro y Crédito en Quito, Ecuador. *Cooperativismo y Desarrollo*, 5(2), 210–22

Izquierdo Muciño, M. E. (2015). Cooperativas de ahorro y crédito en México. *Boletín de La Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 49, 49–63. <https://doi-org.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/10.18543/baidc-49-2015pp49-63>

Figuroa Díaz, L., & Magaña Hernández, D. M. (2018). Las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo en México, y la teoría de la empresa alternativa, social y pluralista (stakeholder). *Alegatos - Revista Jurídica de La Universidad Autónoma Metropolitana*, 99, 269–286.

Faría, H. J., Millán, N., & Villa, R. (2006). Gobierno corporativo: PROBLEMAS, PRINCIPIOS Y MODELOS. *Debates IESA*, 11(4), 14–18.

Gómez-Betancourt, G., & Zapata-Cuervo, N. (2013). Gobierno Corporativo: Una Comparación De Códigos De Gobierno en El Mundo, Un Modelo Para Empresas Latinoamericanas Familiares Y No Familiares. *Revista Entramado*, 9(2), 98–117.

Rincón, C. A. (2013). Rincón, C. A. G. La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro., 143-158. *Revista Tendencias & Retos*, 18(1), 143-158.

Martínez Charterina, A. (2015). Las cooperativas y su acción sobre la sociedad. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (117), 34-49., (117), 34-49., (117), 34-49., (117), 34-49

Altuna Erle, R. (2012). *EL MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO DEL GRUPO MONDRAGÓN BASADO EN EL PARADIGMA DE LA CALIDAD: LEGITIMACIÓN, COMPETITIVIDAD Y CAMBIO INSTITUCIONAL* [Tesis Doctoral, Mondragon Unibertsitatea].

[http://ebiltegia.mondragon.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.11984/5218/RafaAltuna\\_Tesis\\_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ebiltegia.mondragon.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.11984/5218/RafaAltuna_Tesis_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Confecoop. (2021). *Confecoop—Bienestar Asociados*.  
<https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2021/cooperativas-se-enfocan-en-el-bienestar-de-sus-asociados/>

Corporación Andina de Fomento. (s. f.). *LINEAMIENTOS PARA EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS DEL ESTADO*. Recuperado 8 de diciembre de 2021, de [https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/559/lineamientos\\_gc.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/559/lineamientos_gc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Esther Choy Zevallos, E. (2007). Principios de buen gobierno corporativo para las empresas peruanas. *Revista Alternativa Financiera*, 4(4), 37-40.

Fernández Lorenzo, A., Chafra Peralta, S. P., Condoy Zambrano, Gabriela C., & García Navarrete, J. A. (2017). La gestión de cooperativas: Un estudio en el sector de Ahorro y Crédito en Quito, Ecuador. *The management of cooperatives: A study in Savings and Credit sector of Quito, Ecuador.*, 5(2), 210-220. Academic Search Ultimate.

Figuroa Díaz, L., & Magaña Hernández, D. M. (2018). Las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo en México, y la teoría de la empresa alternativa, social y pluralista (stakeholder). *Alegatos - Revista Jurídica de la Universidad Autónoma Metropolitana*, 99, 269-286. Academic Search Ultimate.

Pabón Pérez, H. L., & Herrera Guzmán, A. (2015). *HISTORIA Y FACTORES DE ÉXITO EN TRES COOPERATIVAS BOGOTANAS*. 14.  
[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/50258/Documento\\_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/50258/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Torres Pava, A. V., & Baez Infante, D. H. (s. f.). *SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREDIFLORES MEDIANTE EL CONTROL DE GESTION* [UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA].  
Recuperado 3 de diciembre de 2021, de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19835/1/2020\\_sostenibilidad\\_corporativa\\_cooperativa.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19835/1/2020_sostenibilidad_corporativa_cooperativa.pdf)

