

DISEÑO DE UN DE MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO QUE PERMITA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN ENTIDADES DEL
SECTOR SOLIDARIO.

DIANA MARCELA CASTILLO CRUZ

ELIANA KATHERINE GARZÓN GARZÓN

VANESSA PARRA RODRÍGUEZ

CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS E ICONTEC

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA

MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL

BOGOTÁ, D.C.

2022

DISEÑO DE UN DE MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO QUE PERMITA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN FONDOS DE
EMPLEADOS Y COOPERATIVAS.

DIANA MARCELA CASTILLO CRUZ

ELIANA KATHERINE GARZÓN GARZÓN

VANESSA PARRA RODRÍGUEZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAGISTER EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
LINEA DE INVESTIGACIÓN: CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL

HERNANDO CAMACHO CAMACHO
DIRECTOR TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS E ICONTEC

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL

BOGOTÁ, D.C.

2022

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., Enero de 2022.

DEDICATORIA

Dedicamos el presente proyecto de grado en primer lugar a nuestro Señor Jesucristo salvador y protector quién nos dio la oportunidad de realizar esta maestría que hoy estamos culminando satisfactoriamente, a él toda la gloria y la honra.

En segundo lugar a nuestra familias, a nuestros padres quienes nos han apoyado desde pequeños y nos han ayudado a escalar por toda esta trayectoria profesional, ellos nos dan la fuerza para continuar cumpliendo nuestros sueños, para aquellos padres amorosos que desde el cielo nos acompañan Gilberto Castillo Pirazán y Luz Dary Cruz Ruíz, y para el hermano Jeisson Arely Garzón Garzón, nuestro arquitecto del cielo, esto es por ellos y para ellos, los amamos y extrañaremos por siempre, gracias por cuidarnos y guiarnos desde el cielo.

A la pequeña Luciana Henao Garzón, quien trasnochó a nuestro lado durante todo este proceso y siempre tenía una palabra de aliento para con nosotras, así le robáramos su tiempo de diversión y amor.

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento a la profesora Yuber Liliana Rodriguez, por emprender este camino con nosotras y confiar siempre en nuestro potencial, gracias por ser esa maestra ejemplar y enseñarnos con cariño todo su trabajado.

Al profesor Hernando Camacho por sus sugerencias y comentarios positivos y constructivos para mejorar este trabajo, de igual manera por acompañarnos y defendiendo este trabajo hasta el final de la presentación.

Para el esposo amoroso y dedicado Cesar Aguirre, gracias por levantarse cada mañana a empacar el desayuno para ir a clase. A todos los que hicieron parte de este proyecto de vida; familiares, hermanos, amigos, profesores y compañeros. ¡Mil gracias!

Contenido

| | |
|---|-----------|
| Contenido | 6 |
| Lista de Tablas | 8 |
| Lista de Figuras | 9 |
| INTRODUCCIÓN | 10 |
| 1.1. Antecedentes | 14 |
| 1.2. Descripción del Problema..... | 16 |
| 1.3. Formulación del Problema (Interrogante) | 19 |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 20 |
| 3. OBJETIVOS | 21 |
| 3.1. Objetivo General..... | 21 |
| 3.2. Objetivos Específicos | 21 |
| 4. MARCO REFERENCIAL..... | 21 |
| 4.1. Marco Teórico | 21 |
| 4.1.1 Gestión Organizacional..... | 22 |
| 4.1.2 Modelo de Gobierno Corporativo..... | 24 |
| 4.1.2.1 Buen Gobierno Corporativo..... | 26 |
| 4.1.2.2 Alcance del gobierno corporativo..... | 27 |
| 4.1.2.3 Antecedente de Gobierno corporativo en América Latina y Colombia..... | 29 |
| 4.1.2.4 Revisoría fiscal en el gobierno corporativo. | 31 |
| 4.1.3 Modelos de Gobierno Corporativo en el Sector Solidario..... | 31 |
| 4.2. Marco Conceptual..... | 38 |
| 4.3. Marco Normativo..... | 42 |
| 5. METODOLOGÍA | 44 |
| 5.1. Enfoque de la Investigación | 44 |
| 5.2. Alcance y Fases de la Investigación..... | 45 |

| | |
|--|-----------|
| 5.3. Despliegue Metodológico | 45 |
| 5.4. Definición de Variable y Subvariables..... | 46 |
| 5.5. Escenario de Estudio..... | 47 |
| 5.6. Instrumentos y Técnicas de Investigación | 48 |
| 6. DESARROLLO DEL PROYECTO Y RESULTADOS | 53 |
| 6.1. Análisis de los Diferentes Modelos del Gobierno Corporativo Documentados en Literatura Académica, Aplicables a Entidades del sector solidario..... | 53 |
| 6.2. Variables del Modelo de Gobierno Corporativo Aplicable a Entidades del Sector Solidario..... | 56 |
| 6.3. Propuesta de Modelo de Gobierno Corporativo Aplicable a Entidades del Sector Solidario..... | 58 |
| 6.3.1 Dimensión Innovación en el Sector | 58 |
| 6.3.2 Dimensión Bienestar y Calidad de Vida del Asociado..... | 59 |
| 6.3.3 Dimensión Sostenibilidad y Gestión..... | 61 |
| 6.3.4 Direccionamiento Estratégico | 63 |
| 6.3.5 Indicadores Estratégicos del Modelo de Gobierno Corporativo..... | 64 |
| 6.3.6 Mecanismos de Monitoreo y Seguimiento | 66 |
| 6.4. Validación de la Propuesta del Modelo de Gobierno Corporativo aplicable a Entidades del sector solidario..... | 67 |
| 6.4.1 Observaciones y Sugerencias por Parte de los Expertos | 79 |
| 7. CONCLUSIONES | 81 |
| 8. RECOMENDACIONES..... | 84 |
| 9. REFERENCIAS..... | 86 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Definiciones varias de Calidad de vida..... | 41 |
| Tabla 2. Principales normas, estándares y aspectos regulatorios..... | 43 |
| Tabla 3. Despliegue metodológico..... | 45 |
| Tabla 4. Conceptualización de variables..... | 47 |
| Tabla 5. Conceptualización de dimensiones | 47 |
| Tabla 6. Revisión Literaria Matriz comparativa de los diferentes modelos de G.C | 48 |
| Tabla 7. Operacionalización de variables | 49 |
| Tabla 8. Construcción - Dimensión/innovación en el sector | 50 |
| Tabla 9. Construcción - Dimensión/ bienestar y calidad de vida del asociado..... | 50 |
| Tabla 10. Construcción - Dimensión/ sostenibilidad y gestión | 51 |
| Tabla 11. Relación de Profesión de los Expertos- Perfil No. 1. | 68 |
| Tabla 12. Relación de Profesión de los Expertos- Perfil No. 2. | 69 |
| Tabla 13. Relación de cargos de los Expertos-Perfil No.1. | 69 |
| Tabla 14. Relación de cargos de los Expertos-Perfil No.2. | 70 |
| Tabla 15. Relación de Expertos en el sector solidario. | 71 |
| Tabla 16. Relación de Formación Académica en Posgrado de los Expertos | 72 |
| Tabla 17. Relación de Tiempo de Experiencia Laboral de los Expertos-Perfil No.1. | 73 |
| Tabla 18. Relación de Tiempo de Experiencia Laboral de los Expertos-Perfil No.2. | 73 |
| Tabla 19. Relación de Tiempo de Experiencia Laboral de los Expertos-Perfil No.2. | 74 |
| Tabla 20. Alfa de Cronbach para Confiabilidad Perfil No.1 | 75 |
| Tabla 21. Alfa de Cronbach para Confiabilidad Perfil No.2 | 75 |
| Tabla 22. Coeficiente de validez de contenido de Hernández Nieto Perfil No. 1. | 77 |
| Tabla 23. Interpretación-Perfil No.1. | 77 |
| Tabla 24. Coeficiente de validez de contenido de Hernández Nieto Perfil No. 2. | 78 |
| Tabla 25. Interpretación-Perfil No.2..... | 78 |
| Tabla 26. Observación o sugerencia por parte de los expertos..... | 80 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Dimensiones del modelo organizacional basado en el logro de objetivos | 23 |
| Figura 2. Alpha de Cronbach. | 52 |
| Figura 3. Valores y Principios Cooperativos | 59 |
| Figura 4. Ciclo PHVA para el Modelo de GC | 64 |
| Figura 5. Indicadores del modelo de gobierno corporativo | 65 |
| Figura 6. Construcción del modelo de Gobierno Corporativo aplicable a Entidades del sector solidario..... | 65 |
| Figura 7. Clasificación de los niveles de confiabilidad según el Alfa de Cronbach..... | 76 |

INTRODUCCIÓN

Las buenas prácticas del gobierno corporativo basadas en las guías, normatividad y otros documentos, son aplicadas a las organizaciones del sector solidario. (Salazar et al., 2018) como resultado de los estudios realizados con cooperativas en Ecuador, evidencia que el gobierno corporativo se basa en una manera de control que implementa la organización, de allí surge la regulación, bases del comportamiento y el estudio del proceder de sus partes interesadas, lo cual aporta para el mejoramiento en la competencia y el desarrollo en los mercados, así como en la ratificación de la importancia que tiene el gobierno corporativo como parte de la sostenibilidad y como pilar de la planificación estratégica de las cooperativas.

Como lo proponen Garzón, Parra y Castillo (2021), la aplicación de un buen Gobierno Corporativo en las entidades del sector solidario aporta beneficios que permiten enfrentarse a la competencia en el sector, disminuyendo así la pérdida de afiliados o asociados, de tal manera que se fortalezca el desarrollo económico del país, la ejecución de este garantiza la sostenibilidad de estas entidades.

De igual manera, el contar con un buen Gobierno Corporativo aporta un factor de credibilidad en la prestación de los servicios de la organización y lo cual la genera un valor agregado posicionándola y haciéndola llamativa para las personas que tienen interés en asociarse para beneficiarse de los servicios de estas organizaciones que hoy en día se consideran un sector importante para la economía del país.

Teniendo en cuenta el fortalecimiento organizacional de las entidades del sector solidario, se evalúan las condiciones actuales de las mismas, dado que la mayoría de estas cuentan con un Manual de Gobierno de Corporativo, y su implementación se basa en el cumplimiento de

requisitos, es decir que no se evidencia la gestión, aplicación y seguimiento al cumplimiento de este de manera efectiva y adecuada.

De acuerdo con lo anterior, la implementación de un buen gobierno corporativo busca la mejora continua en las entidades del sector solidario en Colombia frente a sus servicios y beneficios y aporta a la sostenibilidad en términos de rentabilidad y protección y servicios sociales, a su vez contribuye al crecimiento y desarrollo del sector en el país.

Por lo tanto, es importante mencionar la importancia que tiene en el sector solidario el sistema de ahorro y crédito, el cual surge con el fin de facilitar el acceso, generando condiciones favorables, aportando a las necesidades, proyectos y emprendimientos de los asociados o afiliados, todo esto en busca de tener una visión que promueva tanto el crecimiento equitativo, igualitario, justo, solidario y que a su vez constituya el desarrollo de capital social y retribución para la organización.

De allí la necesidad de identificar aquellas dimensiones que le aporten al Gobierno Corporativo para las entidades del sector solidario y que de igual manera generen valor agregado como aporte no solo a los asociados y al sector solidario, sino que también impacten de manera positiva en la economía del país.

Por un lado, y dada la importancia de contar con prácticas organizacionales innovadoras y efectivas, dirigidas a la satisfacción de las necesidades de sus partes interesadas, sin importar el sector en el cual se implementen, por otro lado, la adopción de buenas practicas al interior de las organizaciones permite cumplir retos actuales y la innovación y gestión del conocimiento aporta calidad a través de la cual se fortalecen comportamientos, cultura, crecimiento de sus empleados y el desarrollo de habilidades que se convierten en un valor agregado para las organizaciones.

De acuerdo con lo anterior y basados en la línea de investigación de Calidad y Gestión Integral se tendrá en cuenta el aporte de la NTC-ISO 30401, la cual pretende orientar a las organizaciones en la implementación de un sistema de gestión del conocimiento, que, a través de la adquisición, transferencia, retención y aplicación del conocimiento, permita el cumplimiento de objetivos estratégicos en todos los sectores (ICONTEC, 2019). A su vez se espera que esta gestión del conocimiento contribuya al fortalecimiento de la gestión en el sector articulando los principios y valores Cooperativos establecidos por la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) y aportando al capital social que contribuye directamente a la buena gestión en entidades del sector solidario.

Por otro lado, y desde la visión de la importancia del asociado, su bienestar y calidad de vida, Pabón Pérez (2015) 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 beneficiarios las características de auto sostenibilidad y sostenibilidad de las cooperativas. 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 que faciliten la dirección y el buen desempeño (Pabón Pérez & Herrera Guzmán, 2015).

Por último, y no menos importante se hace referencia a lo relacionado con el aporte al desarrollo económico, social, organizacional y ambiental que permita un sostenimiento en el tiempo y que garantice una gestión adecuada basada en la responsabilidad cooperativa, partiendo de las prácticas de buen gobierno y asegurando una cultura sostenible que porte al crecimiento y fortalecimiento del sector en el país.

Por tal motivo en el desarrollo de esta investigación se dará lugar a identificar necesidades, construir variables, dimensiones y proponer un diseño de modelo de gobierno corporativo que permita una visión integral, con una interrelación entre los diferentes aspectos relevantes de las organizaciones del sector solidario, aportando innovación, conocimiento, gestión y calidad a las entidades y generando satisfacción a las partes interesadas.

Frente a desarrollo de la investigación se presenta el planteamiento de objetivos, los cuales fueron definidos a partir de la información recolectada en la revisión conceptual, en el marco de referencia se hace énfasis en términos del sector enfocados a la gestión organizacional y teorías y conceptos puntuales del sector solidario, así como en la normatividad vigente y aplicable y los estándares y normas que se consideraron de importancia para el desarrollo del proyecto.

Frente al desarrollo metodológico se establece como una investigación mixta dentro de la cual se realizó un análisis comparativo y una validación de expertos en el sector solidario y expertos en calidad y/o gestión organizacional, a los cuales se les aplicó El Alfa de Cronbach para confiabilidad y Coeficiente de Validez de Contenido de Hernández Nieto.

De allí surgen los resultados que evidencia la necesidad de contar con un modelo de gobierno corporativo innovador, novedoso que integre las diferentes dimensiones para el crecimiento de las organizaciones y su aporte a la economía del país.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

Hacia la época de 1980, en Estados Unidos se presentaron diferentes reestructuraciones en el mundo de los negocios, lo cual se explica con la baja efectividad de los gobiernos corporativos establecidos por estas organizaciones. (Jensen, 1993) menciona que los cambios tecnológicos, la poca efectividad en los controles de regulación, en competencia y en las variaciones en los mercados, hicieron que se generara un exceso en la capacidad de las organizaciones en los Estados Unidos.

Según Morck et al. (1989) y Berger y Ofek (1996), citado por (Jara Pinilla & Jara Bertin, 2020) las adquisiciones surgen en organizaciones con bajo valor relativo. De allí las fusiones y gestión de adquisiciones, la cual se explica como el ascenso de los mercados de capital sobre los gobiernos corporativos. En gran mayoría, el mercado de capital contribuye con exceso de capital y, en algunos, se encuentra directivos que no velan por aumentar el valor para los inversionistas, sino que, para otras partes interesadas, de acuerdo con (Kaplan & Zingales, 1997).

Al inicio de la década de 2000, se consideraba que la solución a las dificultades podría estar enfocada en la compensación administrativa, a través de la cual se esperaba pagar incentivos significativos a los directivos y ejecutivos en busca de contar con mejores prácticas de Gobierno corporativo. Sin embargo, se evidenciaba que los altos directivos obtenían grandes cantidades de dinero, sin precedentes ni justificación.

Finalmente, se evidencia que la implementación de buenas prácticas surgen en busca de alentar el comportamiento responsable de los directivos, es así como se evidencia el aumento de las juntas directivas guiadas por un gobierno corporativos que busca no solo evitar fraudes, sino que también evitar la mala administración, el uso inadecuado de recursos y la falta de

responsabilidad frente a la toma de decisiones, adicionalmente busca la imparcialidad a través de la cual se espera contar con directivos que logren el cumplimiento de su labor sin ningún conflicto de intereses que afecte las decisiones importantes para las organizaciones.

La diversidad de género también es una situación que ha conllevado al estudiado a nivel mundial. En Estados Unidos en 2007, se contaba en los equipos directivos con miembros femeninos que cubrían cerca del 14,87% de las empresas en Fortune 500. En Australia, Canadá, Japón y Europa se tiene un estimado cerca del 8,7%, 10,6%, 0,4% y 8%, respectivamente. (Adams & Ferreira, 2009) indican que esta situación podría cambiar, teniendo en cuenta que los gobiernos corporativos están bajo seguimiento lo cual les presiona para elegir directivos del género femenino.

Uno de los componentes más importantes para la existencia de estas diferencias radica en los sistemas legales de cada país y el entorno legal donde opera la firma. Los autores plantean que entender los sistemas legales es primordial para conocer el funcionamiento de las finanzas y los gobiernos corporativos en los diferentes países del mundo.

De acuerdo con lo planteado, se evidencia que actualmente se siguen presentando dificultades en la implementación de los gobiernos corporativos y de las practicas asociadas a los cuerpos directivos en las organizaciones del sector solidario, si bien las organizaciones del sector solidario surgen de la unión y asociatividad de un grupo específico de personas, se espera contar con un mayor compromiso y con nuevas prácticas que conlleven a la sostenibilidad en el tiempo y al crecimiento de las mismas a partir del compromiso, buenas prácticas y el trabajo colaborativo de sus asociados, directivos y otras partes interesadas.

1.2. Descripción del Problema

Actualmente y acorde con la importancia del sector solidario en Colombia, se pretende conocer el impacto que tiene la aplicación de un modelo de gobierno corporativo, al mismo tiempo que aquellas variables más relevantes para lograr la una mejor gestión en una entidad.

Las entidades del sector solidario, fondos de empleados, cooperativas, entre otros, presentan una problemática por la falta de eficiencia, equidad, respeto, responsabilidad y transparencia, que limitan el cumplimiento de objetivos estratégicos, dada la inexistencia de estos principios se dificulta validar la gestión del Gobierno Corporativo dentro de la organización.

Lo anterior, impide un direccionamiento estratégico adecuado para la organización en la dinámica actual del sector solidario, pese a contar con manuales de gobierno corporativo construidos e implementados en el sector, se ponen en práctica como un cumplimiento de requisitos y no se genera una interiorización para la aplicación detallada y consciente de lo que allí se establece.

La necesidad de actualización y generación de estrategias de cambio en las organizaciones es indispensable y adaptarse a la nueva economía y los mercados actuales, así como a las tendencias novedosas, estructuras, necesidades de los clientes es algo imprescindible hoy en día para la supervivencia.

Actualmente las personas tienden a resistirse a los cambios, esto se debe a los miedos en los diferentes niveles de la organización, esto sin duda, es debido a la incertidumbre y falta de control de los cambios que puedan presentarse y la falta de confianza, cambio de rutina, o pérdida de derechos que se consideran adquiridos, promueve el temor por lo nuevo o desconocido.

Sin embargo, para lograr una gestión exitosa, cualquier proceso de cambio debe mostrarse y entenderse como positivo y es necesario hacer ver a los miembros de la organización y a las partes interesadas las oportunidades que pueden crearse con el cambio.

La calidad de vida debe considerarse un aspecto fundamental para el crecimiento de las organizaciones; en el mundo actual, donde prevalece la competitividad, se hace necesario abordar un tema que se ha estudiado desde hace muchos años y que resalta la importancia en todos los contextos. Los asociados o clientes internos, considerados como aquellos que tienen participación, decisión y retribución dentro de la organización y que son también empleados de ésta, los cuales tienen expectativas y necesidades que requieren atención para ser satisfechas por la organización para la cual laboran.

En este sentido, se espera que las entidades del sector solidario establezcan unas políticas claras de responsabilidad social empresarial (RSE); a través de las cuales se aborden temas ambientales, de índole social, cultural y económico, aspectos que se relacionan directamente con la calidad de vida de los clientes internos, y más dado que en las organizaciones solidarias estos clientes internos juegan un doble papel, ya que son empleados y asociados.

Causas

- Falta de conocimiento e interés de la alta dirección
- Falta de enfoque o de visión estratégica en las cooperativas de ahorro y crédito
- Cultura organizacional tendiente a la gestión de las cooperativas a partir de la implementación de los tradicionales
- Poca gestión de cambio en la dirección de las Cooperativas de ahorro y crédito
- Enfoque en el control de la operación y no en temas estratégicos.

La necesidad de cambio en las organizaciones del sector solidario es indispensable y se debe adaptar a la nueva economía y los mercados, así como a las nuevas tendencias, estructura y clientes esto hoy en día es imprescindible para el sostenimiento en el tiempo de cada organización.

Efectos

- Malas prácticas empresariales
- Ausencia de un Gobierno Corporativo eficaz conlleva a un incremento del riesgo en la empresa y una actitud por parte de los directivos inadecuada, podría generar malas prácticas empresariales (FREIRE Quintero et al., 2017).
- Información imperfecta, comportamiento de los agentes y, sobre todo, por la asimetría de la información entre las partes.

Para que la implementación de un Modelo de Gobierno Corporativo sea exitosa al interior de una organización, es imprescindible tener en cuenta que este proceso requiere estar compuesto por algunos principios y valores básicos, establecidos por la Asociación ACI, son estos los que aportarán a la calidad y buen resultado de la gestión del Gobierno Corporativo en la organización.

Irregularidades en procesos para elección de juntas directivas o consejos de administración, incumplimiento en las funciones, contabilidad inadecuada, gastos sin justificación ni relación de su causa, estados financieros irregulares, ausencia de rendición de cuentas, inadecuada revisoría fiscal, ausencia de control social, acciones sin reglamento, indebido reparto de utilidades, Afectación de imagen corporativa, pérdida de credibilidad,

Problema

No existe un modelo de gobierno corporativo que atienda a las dinámicas actuales de las organizaciones del sector solidario.

La implementación de un Modelo de Gobierno Corporativo adecuado a las necesidades actuales tiene ventajas para sobresalir frente a la competencia en el sector, evitando la pérdida de asociados y fortaleciendo el desarrollo económico al interior de la organización y como aporte a la economía del país, la ejecución del modelo adecuado pretende asegurar la vida útil de las entidades del sector solidario; aportando así credibilidad en la prestación de servicios, confiabilidad para sus asociados y logra ser un valor agregado para las personas interesadas en vincularse o hacer parte de dichas asociatividades.

La ausencia de un Buen Gobierno Corporativo genera un incremento en el riesgo de la organización y una actitud gerencial inadecuada, que podría generar malas prácticas empresariales (FREIRE Quintero et al., 2017)

Las consecuencias negativas de un mal gobierno corporativo y la carencia de una estructura organizacional sólida pueden costar multas, investigaciones, consecuencias jurídicas, pérdida del buen nombre, esto por actuaciones inadecuadas o indebidas, inclusive podrían terminar con el funcionamiento la organización.

Por lo anterior el contar con un modelo de gobierno corporativo que integre las variables y dimensiones necesarias para el fortalecimiento organizacional promueve las buenas prácticas y aporta a la minimización de riesgos en la organización, además de aportar al crecimiento de las entidades del sector solidario que se han fortalecido en los últimos años y garantizan sostenibilidad en el tiempo e interés de las partes interesadas.

1.3. Formulación del Problema (Interrogante)

¿Cuáles son los elementos de un modelo de gobierno corporativo para organizaciones del sector solidario que aporte al fortalecimiento de la gestión organizacional?

2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se enfocará en realizar una propuesta de modelo de gobierno corporativo para entidades del sector solidario. Dada la importancia y fuerza que este sector tiene actualmente en la economía del país, se pretende identificar las implicaciones que podría tener la implementación de un modelo de gestión corporativa en el fortalecimiento organizacional del sector solidario, evaluando inicialmente las condiciones actuales de los mismos, teniendo en cuenta que muchas de estas organizaciones actualmente cuentan con Manuales de Gobierno de Corporativo, los cuales describen las responsabilidades y el deber actuar, pero su implementación se basa en el cumplimiento de requisitos y no se evidencia la gestión y aplicación del mismo de manera efectiva, por lo cual se considera necesario realizar una revisión de los modelos de gobierno corporativo actuales, lo cual será el punto de partida como evaluación de las condiciones actuales y el cual permitirá la creación de la propuesta y su validación .

La aplicación de un buen gobierno corporativo busca del mejoramiento de los servicios de las organizaciones del sector solidario y se evidencia una exitosa gestión en cuanto a rentabilidad y servicios que aporta al crecimiento y desarrollo del sector solidario en el país desde lo económico y lo social, como lo muestra (Pabón Pérez & Herrera Guzmán, 2015) en su ponencia “Historia y factores de éxito de tres cooperativas colombianas” donde se evidencia el impacto positivo de la gestión del gobierno corporativo, representado en la calidad de vida de los asociados; cultivando valores como lo son la confianza, la equidad y la rentabilidad social con las cuales los asociados perciben las entidades del sector solidario sostenibles y sustentables.

Adicionalmente el modelo de gobierno corporativo propuesto genera un impacto positivo a nivel económico en las entidades del sector solidario, teniendo en cuenta que el mismo surge como estrategia de prevención a los fraudes financieros y con la aplicación de principios y buenas

prácticas se pretende reducir el riesgo de pérdidas económicas, de igual manera la propuesta de fortalecer la innovación y gestión del conocimiento aporta valor agregado para las partes interesadas y sentido de pertenencia para los miembros de la entidad, frente al mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar se presentan como elementos diferenciadores que fortalecen la organización y garantizan el crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de Gobierno Corporativo que permita el fortalecimiento de la gestión organizacional en entidades del sector solidario.

3.2. Objetivos Específicos

A continuación, se presentan los objetivos específicos a desarrollar en el presente trabajo:

- Analizar los diferentes modelos del gobierno corporativo documentados en literatura académica, aplicables a entidades del sector solidario.
- Establecer las variables del modelo de Gobierno Corporativo aplicable a entidades del sector solidario.
- Construir un modelo de Gobierno Corporativo aplicable a entidades del sector solidario.
- Validar la propuesta del modelo de Gobierno Corporativo aplicable a entidades del sector solidario.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. Marco Teórico

Se abordará lo relacionado con gestión organizacional, modelo de gobierno corporativo

4.1.1 Gestión Organizacional

Las empresas a lo largo del tiempo han fortalecido su estructura organizacional, estableciendo una visión y objetivos definidos, a través de la Gestión Organizacional se busca realizar un proceso de mejora continua que funciona como un PHVA, el cual, a través del planear, hacer, verificar y actual espera adelantar los procesos de manera adecuada y así llegar al cumplimiento de estos objetivos.

Como lo indica Narváez y otros (2012), en los fundamentos teóricos que sustentan los avances en la teoría administrativa y/o gerencial, se encuentra el enfoque clásico mecanicista, el enfoque sistémico y el enfoque postmoderno o complejo, a continuación, se hace claridad a cada uno de estos enfoques que llevan a la evolución de esta teoría (Narváez et al., s. f.).

Enfoque Clásico Mecanicista

En este enfoque se hace relevancia a la división del trabajo, el realizar una redistribución de competencias, con la división de las partes de la estructura organizacional, el enfoque racional del trabajo frente al análisis de las tareas de los operarios, así como el simplificar los procesos, de trabajo y estudiar los movimientos en busca de lograr una reducción y economía en tiempos y esfuerzos para la realización de actividades.

De allí podemos inferir que la gestión organizacional en el enfoque clásico se enmarca en inicialmente descomponer el objeto de estudio y considerar cada una de sus partes como independientes para hacer un análisis aislado y así explicar su comportamiento, algo completamente opuesto al análisis holístico de los fenómenos administrativos, en los cuales se busca que haya un todo integrado.

Frente a la visión sistémica de la gestión administrativa se evidencia la sustitución de los principios reduccionistas, el pensamientos analíticos y mecanicismo y se dio mayor relevancia al

expansionismo, el pensamiento sintético, y el de la teología, principio del cual surge que la relación causa efecto no sea determinística o mecanicista sino, por el contrario sea probabilística como lo plantea (Chiavenato, 2002).

La incidencia de este enfoque generó como consecuencia a partir de considerar las organizaciones como sistemas abiertos, constituidas y con objetivos definidos y precisos, donde las partes que la integran harían referencia a la estructura organizacional, y configuran un todo, que no debe dividirse y en el cual tanto la estructura como la unidad juegan un papel indispensable y conllevan a un equilibrio y adaptación con su entorno.

En referencia a la gestión organizacional como una estructura que apoyada por los estilos de liderazgo, la revista de cooperativismo y desarrollo COODES en su volumen 5 del año 2017 muestra algunos estudios acerca del liderazgo y enfoques de estructura organizacional que aportan al sector cooperativo y a su gestión organizacional, nos indican que un líder debe tener características, conductas y valores, y que a su vez cuenta con aspectos que lo influencia, tales como: el ambiente, la organización y los colaboradores.

Es aquí donde se resalta solamente la labor del líder frente a su gestión organizacional, sino que a su vez se resaltan las relaciones, carisma y múltiples cualidades, que le favorecen a la hora de plantear estrategias que tengan como fin el cumplimiento de objetivos.

Por otro lado, Del Rio y García (2014) citado por (Vera-Barbosa & Blanco-Ariza, 2019) proponen unas dimensiones del modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos, En el cual define las siguientes dimensiones, ver figura 1.

(Salamanca et al., 2014), señalan que la gestión organizacional se basa en la capacidad para el logro de objetivos y de acuerdo con las dimensiones planteadas, se debe representar como la intersección de estas tres dimensiones, los autores visualizan un esquema en el cual la organización

debe compartir un una posición complementaria con el talento humano, siendo a partir de allí que se pueden generar las características que conllevan a al desempeño de los colaboradores en relación a la calidad, cantidad y tiempo para dar resultados.

De acuerdo con lo anterior se requiere contar con los procesos adecuados de planeación y condiciones de entregables para lograr un cumplimiento de los objetivos que le aportan a la gestión organizacional.

Figura 1

Dimensiones del modelo organizacional basado en el logro de objetivos



Elaboración propia

4.1.2 Modelo de Gobierno Corporativo

Para poder entrar en materia en el tema es necesario conocer algunos de los conceptos que se han planteado alrededor de Gobierno Corporativo, para esto, a partir de investigación de literatura se encuentra que, en un trabajo conjunto, la Corporación Andina de Fomento CAF, la Bolsa de Valores de Quito BVQ y la Superintendencia de Compañías del Ecuador, estructuraron los principios esenciales que se deben considerar en un buen gobierno corporativo, se define Gobierno corporativo como la aquella responsabilidad compartida de la administración y que conlleva a la toma de decisiones de una empresa, desarrollando la capacidad de su recurso humano, la investigación, la misión, el presupuesto y el control. Es decir, que la división de dichas

responsabilidades fortalece a las organizaciones dada la libertad que se entrega a cada responsable bajo su conocimiento y experiencia, la gobernanza en su campo de acción y pueda decidir cómo actuar frente a las actividades a su cargo. (Bolsa de Valores de Quito, 2011).

Por otro lado, La (Organización para el Desarrollo y Crecimiento Económico, 2011) asegura que es de gran importancia que en las organizaciones exista transparencia, objetividad, equidad esto con el propósito de brindar protección de las partes interesadas tales como los empleados, la sociedad y todos los demás entes. En concordancia con esta orientación, el gobierno corporativo debe procurar contar con un mercado eficiente, siendo la alta gerencia o los directivos los actores principales para asumir las responsabilidades para evitar riesgos tácticos frente a los entes de control.

(Organización para el Desarrollo y Crecimiento Económico, 2011) sostiene que la consolidación de la transparencia y la equidad contribuye a la eficacia de los gobiernos corporativos, basados en el marco legal en las cuales se desarrollan.

Dicho esto, también mencionan que se busca es establecer unas bases idóneas en los que se dé lineamiento para la implementación del buen gobierno corporativo, cumpliendo con requisitos legales, normativos y reglamentarios que impactan las prácticas de gobierno corporativo dentro del sector aplicable, versus la realidad del país haciendo seguimiento de estos para mantener la integridad del mercado.

Es por esto por lo que es vital construir el gobierno corporativo siendo conscientes de que cada decisión tomada repercute en los resultados de la economía, en la integridad del mercado, y en los incentivos o excedentes que genera cuando éste es eficiente.

Es por ello que se puede comprender que el Gobierno corporativo es la manera responsable de dirigir una organización por medio de la asociatividad rigiéndose por una normatividad para

demostrar su gestión transparente con el propósito de impactar de manera positiva e eficiente el sector en el que se desarrolla el cual aporta al fortalecimiento de la economía de la sociedad y el país.

4.1.2.1 Buen Gobierno Corporativo

Para lograr identificar los factores de éxito a los que le apunta esta propuesta es necesario conocer qué se entiende por buen gobierno corporativo y cuáles son las prácticas que orientan a este resultado.

Como lo indica (García Osma & Gill de Albornoz, 2005) que el principal objeto de un Buen Gobierno Corporativo es generar mecanismos que prolonguen y garanticen la supervivencia de una organización de la mano de la transparencia en todos los aspectos. En este sentido, el buen gobierno corporativo restringe toda actividad ser manipulada de tal manera que permita incrementar el grado de confianza y transparencia.

(Fuertes Terán, 2013) destaca que el buen gobierno corporativo se podría definir como un conjunto de principios y directrices estructurados con el propósito de proponer un modelo de gestión empresarial, con el que las organizaciones logren una administración fuerte, que sus objetivos estratégicos sean eficaces, y logren la satisfacción de las necesidades de todas las partes interesadas, fundamentados en los principios y valores asociados a la responsabilidad organizacional.

Así mismo menciona que el mercado cada vez se torna más exigente, selectivo y globalizado, y por ende las practicas asociadas al buen gobierno corporativo, va tomando importancia, pues afecta directamente el acceso de las compañías al mercado. Se sugiere que las buenas prácticas de buen gobierno corporativo por parte de las organizaciones, marca un precedente de competitividad dentro de la compañía, aumentando su valor dentro del mercado. El

contar con buenas prácticas minimiza sus costos de producción o de prestación de un servicio, permitiendo que la entidad cuente con un capital más atractivo y eficiente en el mercado.

Es necesario saber cuál es la importancia de su implementación (Fuertes Terán, 2013) precisa que es necesario la generación de un seguimiento y controles que logren garantizar la aplicabilidad de prácticas en organizaciones financieras y comerciales, con el objetivo de mantener el equilibrio entre las metas económicas y los sociales a alcanzar, y por supuesto entre los objetivos individuales y los comunitarios.

Hasta aquí tenemos que, las buenas prácticas contribuyen a robustecer la organización en el aspecto estratégico, competitivo, económico y social, entre otros.

No existe un modelo de gobierno corporativo único, la implementación de un gobierno corporativo es flexible siempre y cuando cumpla con los requerimientos legales, principios éticos que aporten a una competitividad que considere una economía transparente, y que, de igual manera, contemple el enfoque social para llegar a catalogarse como un buen gobierno corporativo.

4.1.2.2 Alcance del gobierno corporativo.

El alcance en cuanto a los beneficios del gobierno corporativo según (Confecámaras et al., 2009), recobra importancia dado que el gobierno corporativo aporta al crecimiento y fortalecimiento de las compañías, estas generan confianza en los grupos de interés, controlan de manera efectiva toda la operación y proceso de la organización, construyen bienestar y sostenibilidad dentro de la compañía.

De igual manera (Confecámaras et al., 2009) recalca que son muchos los beneficios que se dan al garantizar la eficiencia de los procesos operacionales realizados de forma transparente y con un modelo de Gobierno Corporativo bien definido; entre estos se pueden eliminar los siguientes escenarios:

- Reduce el riesgo de una crisis financiera dentro de la organización.
- Reduce el impacto de una crisis económica externa.
- Acceso a financiamiento con tasa de interés más bajas debido a las buenas.
- Mayor confianza en los entes financieros.
- Reducción de costos al manejar de una forma adecuada los recursos económicos.
- Mejora las relaciones entre los grupos de interés. Hace más atractiva la inversión para los accionistas.
- Aumenta el valor intrínseco de la empresa.
- Un Buen Gobierno Corporativo evita que quienes tienen acceso a la información puedan ir en contra de los beneficios de la empresa, ya que el GC trabaja para demostrar una realidad y transparencia dentro de todas las operaciones que se realizan dentro de la misma.
- Reduce los costos y gastos que se pueden generar por sanciones generadas por el incumplimiento de la normatividad fiscal vigente.
- Evita que los accionistas o socios de las empresas tomen decisiones que afecten el buen desempeño de la organización, poniendo en primera plana sus intereses personales o incluso familiares por encima de los intereses de todos los accionistas y del mismo negocio.
- Protege los derechos de los accionistas o socios.

Es importante mencionar que todos estos beneficios mencionados por (Confecámaras et al., 2009) se pueden lograr solo si el Gobierno Corporativo de cumplimiento a los parámetros y lineamientos exigidos dentro del mismo de manera constante, pues este debe ser socializado para que exista una apropiación e interiorización de todos y cada uno de los miembros de la organización (socios o accionistas, directivos, administradores, empleados) y los grupos de

intereses (clientes, proveedores, revisores fiscales, auditores externos, superintendencias, entre otros),

En este sentido, no se habla de un alcance tangible o limitante por sector, área o actividad económica, el gobierno corporativo es aplicable a cualquier entidad.

4.1.2.3 Antecedente de Gobierno corporativo en América Latina y Colombia.

La implementación de buenos gobiernos corporativos han generado gran impacto económico por los múltiples beneficios que presenta, para (Riaño, 2009), como el Gobierno Corporativo es generador de alta competitividad que se ve reflejada en el aspecto económico hoy en día, las organizaciones tiene la necesidad de adoptar estrategias que fortalezcan el mercado, el aplicar mecanismos de control que permite asegurar el retorno de la inversión de los accionistas de forma eficaz, es por ello que es necesario dar una mirada del comportamiento del gobierno corporativo en Colombia.

Con el propósito de estar en línea con la OCDE frente a los principios a considerar en un gobierno corporativo, se implementa en Colombia la Resolución 275 de 2001, se consolidó la normatividad sobre el gobierno corporativo, dirigidas a las entidades vinculadas al sistema financiero, lideradas por la Superintendencia Financiera de Colombia, mediante el código de mejores prácticas corporativas mencionado anteriormente por (EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P, s. f.)

Los anteriores autores aseguran que en Colombia existe vía libre para la implementación de modelos de Gobierno Corporativo, es decir, las empresas son autónomas, y no las hacen de carácter obligatorio.

Mediante un informe La Superintendencia de sociedades en el XXII Foro Internacional De Gobierno Corporativo (Superintendente de Sociedades, 2013), dio a conocer los datos de una

encuesta realizada con una muestra con 20.942 empresas de todo el sector colombiano, en dicha encuesta queda en evidencia algunas de las dificultades y falencias que se evidenciaron en las organizaciones y los lineamientos a seguir para mantener un buen modelo de Gobierno Corporativo, las cuales se muestran a continuación.

- El 80,7% de las organizaciones no cuenta con reglamento interno de funcionamiento de la junta directiva, consejo de administración o quien haga sus veces como parte de la asamblea de accionistas.
- El 56% de las empresas encuestadas manifiesta no contar con una junta directiva mientras que el 44% asegura si tenerla.
- El informe indica que las Sociedades Anónimas (S.A) están obligadas a tener una Junta Directiva. El 22% de los encuestados manifiesta tener un procedimiento de evaluación de la junta directiva; y el 43% cuenta con miembros externos que no hacen parte de la organización.
- El control administrativo, económico y/o financiero, en el 46% de las organizaciones encuestadas, se ejerce por personas con algún parentesco, es decir, se podría asegurar que son sociedades de familia.
- El 90% asegura no contar con un documento que regule las relaciones entre la familia, los Asociados de la empresa y la empresa misma lo cual puede generar conflicto de intereses.
- El control administrativo, económico o financiero en el 80,1% de los casos, se ejerce por la primera generación; 18,5% por la segunda generación; el 1,1% a la tercera y el 0,3 % por la cuarta y/o sucesivas de estas empresas familiares.

- De las Juntas Directivas sólo el 11.2% Cuenta con un Comité de Riesgo, el 15% cuenta con un Comité de Auditoría, el 8.6% cuenta con un Comité de Gobierno Corporativo (Superintendente de Sociedades, 2013).

Como conclusión de esta encuesta, queda en evidencia que en Colombia es necesario generar más políticas de gobierno corporativo que permitan el fortalecimiento de entidades reguladoras que propendan a la generación de confianza, equidad,

4.1.2.4 Revisoría fiscal en el gobierno corporativo.

Para conocer el estado real de los recursos del inversionista dentro de un gobierno corporativo, es de vital importancia contar con una revisoría fiscal. De igual manera vale la pena aclarar que (Riaño, 2009) especifica que la revisoría fiscal es obligación solo para las sociedades por acciones y compañías extranjeras, este mismo sentido y para las que lo hayan definido en sus estatutos. De igual manera, no se puede dejar de lado que los revisores fiscales, dado su rol y responsabilidad deben rendir cuentas civiles, penales, administrativas y disciplinarias en caso de cometer alguna falta.

La Revisoría fiscal tiene como función la revisión del manejo de los recursos de los asociados, lo cual implica una fiscalización para velar por los intereses comunes, así como con una evaluación de seguimiento y control que pretende minimizar los riesgos en el manejo de recursos económicos, orientar para mejorar la inversión y las acciones de vigilancia e inspección en los entes económicos, sociales y culturales, con el fin de satisfacer las necesidades de los asociados o miembros de una sociedad. (Villarreal Alcalá, 2011).

4.1.3 Modelos de Gobierno Corporativo en el Sector Solidario

El gobierno Corporativo (Ganga y Vera, 2008), establece las bases teóricas a partir de un estudio en las entidades financieras del Sector Latinoamericano el cual se enfocó en la jerarquía,

manejo de información y políticas que generan confianza a los asociados. Igualmente menciona una serie de casos internacionales que evidencian la necesidad de implementar buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las organizaciones del sector solidario.

Por otro lado el Código Marco de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo para entidades del Sector Financiero Latinoamericano FELEBAN (Serna y Restrepo, 2019) hace énfasis en que las entidades financieras deben basarse en elementos fundamentales para implementar un gobierno corporativo, dentro de las cuales menciona: establecer políticas y metas organizacionales, designación o asignación de responsables en ejecución de dichas políticas y metas, evaluación de cumplimiento y la inclusión de mecanismos que permitan corregir cualquier situación evidenciada en su desarrollo.

Cabe resaltar, algunas recomendaciones a tener en cuenta para la implementación de dicho Gobierno Corporativo, inicialmente y como base la política ética en la gobernanza, la relación con el sistema organizacional aplicado a los órganos de dirección, administración y gestión, relaciones con directivos, con la divulgación y uso de la información, políticas en relación con las partes interesadas entre ellos con los asociados, la prevención del lavado de activos, relación con los trabajadores, relación con los proveedores, entre otros.

Lo anteriormente mencionado conlleva a fundamentar la creación e implementación de políticas de gobierno corporativo en las organizaciones y da inicio a abarcar temas puntuales que faciliten la identificación de parámetros a través de los cuales se logre estructurar el gobierno corporativo.

Igualmente (Tello, Rodríguez y Varela, 2013) menciona que en Latinoamérica se presentan algunas características contrapuestas respecto de los países desarrollados, tales como: mercados de capitales de poca cobertura, excesiva concentración de la propiedad, inestabilidad

social y política, falencias en infraestructura, mercados ineficientes de trabajo, mala preparación en la oferta laboral, faltas e incumplimientos de la Ley, presencia de familias poderosas e influyentes y, también alta informalidad en las relaciones laborales.

Esto resalta la problemática de América Latina y la importancia de que las organizaciones como parte fundamental para lograr contrarrestar estos problemas se basan en un Buen Gobierno Corporativo.

El tema de Buen Gobierno Corporativo es relativamente nuevo en el Ecuador y en la actualidad se lo está implementando en los Bancos, algunos ya lo están usando como por ejemplo el Banco del Austro, pero a las cooperativas todavía están reacias en aplicar estas medidas que ofrece la OCDE.

Pero con base en los criterios de gobernanza corporativa se generan directrices para dar inicio a las prácticas en las cooperativas, que decidan aplicarlas, se espera que se tenga una responsabilidad corporativa y que esto surja a partir del compromiso y responsabilidad de los asociados y directivos por su aporte dentro de las organizaciones del sector solidario.

Valores como la transparencia tanto en información como en temas contables es primordial, ya que puede evitar tener una doble contabilidad y facilita conocer los resultados financieros de manera abierta y transparente, lo cual conlleva a ser más competentes en el sector, previniendo las malas prácticas.

El Gobierno Corporativo no debe entenderse como una opción, sino por el contrario debe ser parte primordial, e inherente para el correcto funcionamiento y desenvolvimiento económico de las organizaciones del sector solidario y de la economía en general; esto le aporta directamente a la transparencia corporativa, lo cual fortalece los cimientos y el compromiso de la cooperativa frente a sus valores, principios y responsabilidades, el gobierno corporativo debe ser modificado

desde la estructura de la cooperativa, es decir por más de que se mantenga su concepto y valores el Gobierno Corporativo puede tener modificaciones o variaciones acorde con la evolución de las organizaciones, del sector y de los mismos asociados que la fundamentan y dan valor a su existencia y funcionamiento.

Para lograr que la implementación del Gobierno Corporativo tenga resultados efectivos se debe dar respuesta a las necesidades individuales de cada organización solidaria, tanto en su dimensión temporal como geográfica, social, económica además de la protección de sus asociados y/o afiliados.

Dentro de las ventajas que trae la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las organizaciones del sector solidario mencionamos algunas que se derivan directamente de la su implementación, en beneficio de las empresas:

- Permiten realizar una identificación y división el mercado, generando reputación, confianza y credibilidad ante todas las partes interesadas en la gestión de la cooperativa.
- Se hace más fácil darle respuesta a problemas de gobierno, a nivel administrativo.
- Colaboran a las cooperativas a una mayor permanencia en el tiempo y crecimiento.
- Formalizan, disciplinan y profesionalizan el gobierno de las cooperativas a nivel propiedad, administración y gestión.
- Mitigación de riesgos en cuanto beneficios, contribuyen a la reducción de los costos de capital y de la deuda de las empresas.
- Mejor acceso a nuevas fuentes de financiación en mejores condiciones en cuanto a tasa y plazo, a través del mercado de capitales.
- Incentiva temas responsabilidad y honestidad de los administradores.

- Las cooperativas se muestran como lugares más atractivos para trabajar en la perspectiva de profesionales y trabajadores.
- Las buenas prácticas de gobierno corporativo evitan la atomización en la estructura de capital quebrante la supervivencia de la empresa como generadora económica de empleo y bienestar para el conjunto de la colectividad.

La implementación de un buen Gobierno Corporativo contribuye a la competitividad en el sector cooperativo, lo que mitiga la pérdida de asociados y conlleva al desarrollo económico del país, esto confirma la vida útil de las entidades de este sector, aporta un factor de credibilidad en los servicios que presta la organización como atractivo para las personas que desean adquirir los servicios de las cooperativas de ahorro y crédito.

La importancia y fuerza que este tipo de entidades tienen actualmente en el sector solidario en Colombia, se pretende demostrar los alcances que tiene el adoptar un modelo de gestión corporativo.

Se evalúan las condiciones actuales para el fortalecimiento organizacional de los entidades del sector solidario, con base en organizaciones que cuentan con un Manual de Gobierno de Corporativo, esta implementación se basa en el cumplimiento de requisitos.

No obstante, la implementación de un buen gobierno corporativo pretende el mejoramiento de los servicios de las cooperativas colombianas y contribuye a una gestión más exitosa en lo referente a la rentabilidad y servicios sociales, a su vez, promueve el crecimiento y fortalecimiento del sector solidario en el país.

(Pabón Pérez & Herrera Guzmán, 2015) destaca que los aspectos positivos de la gestión del gobierno corporativo en la calidad de vida de sus asociados con base en la generación de valores

relacionados como la confianza, la equidad y la rentabilidad social, muestran a los usuarios las características de auto sostenibilidad y sostenibilidad de las cooperativas.

Es por lo anterior que, se documentan las buenas prácticas de gobierno corporativo aplicadas a las organizaciones del sector solidario. (Salazar et al., 2018) manifiesta que como resultado de sus estudios en cooperativas en Ecuador, ilustra que el gobierno corporativo se enfoca en el control de la organización, en temas de regulación, comportamiento y en el historial de sus partes interesadas para mejorar la competencia e impactar en los mercados, confirma la importancia del gobierno corporativo para la sostenibilidad y planificación estratégica de las cooperativas multiactivas.

Es por ello que nace la necesidad de tener un gobierno corporativo que busque la transparencia, objetividad y equidad al interior de la organización entre los asociados y los diferentes órganos de administración; estos gobiernos corporativos aplican a cooperativas de empresas públicas o privadas entendidas como un sistema donde internamente se definen estructuras y procesos que mejoran la dirección y el buen desempeño.

Es importante enfatizar en la relevancia del sistema de ahorro y crédito, que nace con el propósito mejorar las condiciones de vida, apoyar en las necesidades, anhelos y proyectos de los socios o afiliados para obtener una visión de economía que propenda un crecimiento más equitativo, justo, solidario, igualitario y que al mismo tiempo conlleven a un desarrollo social y económico para el país.

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

Altamirano et al. (2016), comenta que hay un alto porcentaje de cooperativas que no socializan sus resultados de gobierno cooperativo, esto se debe la falta de aplicación de estas prácticas, pues no existe un modelo propio para este sector (ALTAMIRANO SALAZAR et al., 2016).

En este sentido, (Langebaek & Ortiz, 2009) mencionan que es importante la formulación de un indicador que presente y mida el buen gobierno corporativo para evaluar la calidad en los procesos.

La gestión de un buen gobierno corporativo se presenta como pilar fundamental con el cual se logra el desarrollo una cooperativa, solo si se desarrolla en un ambiente de buenas prácticas.

En este contexto y en busca de diseñar una propuesta de un modelo de gobierno corporativo que soporte la sostenibilidad de los entidades del sector solidario, que aporte al fortalecimiento de la gestión organizacional, con el compromiso de generar recursos para promover y apoyar en la consecución de los objetivos que son comunes a todos los asociados y promover el acceso a servicios que le genere una mejor calidad de vida a los asociados y a sus familias.

Actualmente, algunas entidades de ahorro y crédito le apuestan a la inclusión de las diferentes generaciones que hacen parte de sus asociados, de tal manera que puedan mantenerse como unas entidades reconocidas por su comportamiento en la prestación de los servicios de ahorro y crédito, entregando bienestar y reinversión social a sus Asociados y su entorno familiar.

Para esto en el presente se requiere un análisis comparativo de Modelos de Gobierno Corporativo para entidades del sector solidario con el objetivo de poder identificar la orientación, aportes y las variables que se contemplan en el sector solidario.

(Langebaek & Ortiz, 2009) dice que es importante la formulación de un indicador que permita medir el buen gobierno corporativo que evalué la calidad en los procesos.

La gestión de un buen gobierno corporativo es el pilar fundamental con el que se logra el buen desarrollo de cualquier cooperativa, siempre y cuando se ejecuten y desarrollen en un ambiente de buenas prácticas.

4.2. Marco Conceptual

La asociatividad en Colombia surge a partir de la ley 134 de 1931, y posteriormente con el decreto 2536 de 1986 el Consejo Nacional de economía solidaria resalta y reconoce el sector cooperativo como importante dentro de la economía del país.

Tal como lo indica (Supersolidaria, 2021) para el año 1998 es la ley 454, por medio de la cual se denomina Economía Solidaria “al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas, en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionadas solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.”.

De allí surge el cooperativismo, de acuerdo con lo mencionado por (Pardo Martínez & Huertas de Mora, 2014) a partir de 1932 el congreso de la república de Colombia dando inicio a la creación de la Superintendencia Nacional de Cooperativas al año siguiente, de allí a la fecha se han tenido diferentes actualizaciones en el sector pasando por la integración de cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas multiactivas, de consumo, agropecuarias, entre otras que fueron surgiendo de cada sector.

La consolidación del movimiento cooperativo conllevó a la creación de colegios cooperativos, cajas de compensación y cooperativas de vivienda, modelos que se mantienen a lo largo del tiempo.

Actualmente las cooperativas se mantienen en querer mejorar las condiciones de vida de los asociados, brindando herramientas y múltiples opciones que permitan aportar de manera considerable al bienestar de sus familias, a la sociedad, a la economía del país.

Con relación al sector solidario surge la guía de Buen Gobierno en la cual el (Ministerio de Hacienda y Crédito Público & Superintendencia de Economía Solidaria, 2013) busca la identificación y promoción de los elementos que se relacionan con el sector solidario, con el fin de generar efectos positivos, promover la gestión democrática, igualdad, equidad y la formación constante para los miembros de las entidades del sector.

Igualmente se presenta un código de ética a través del cual se busca realizar sensibilización que estimule de manera permanente la conformidad de los actores en las entidades del sector solidario, es allí donde también juega un papel importante mantener el cumplimiento de los principios que se establecen en el código de ética, para un buen manejo del conflicto de intereses, la responsabilidad social, políticas ambientales, entre otros (Ministerio de Hacienda y Crédito Público & Superintendencia de Economía Solidaria, 2013).

Con respecto a la Innovación, tal como lo indica la NTC-ISO 30401, incluye el desarrollo de nuevas ideas, la comunicación de estas, así como promover la creatividad, para esta gestión se espera contar con actividades tales como socialización y desarrollo del conocimiento que contribuyan a la creación de nuevo conocimiento (ICONTEC, 2019).

Por otro lado, y frente al bienestar y la calidad de vida, para los entidades del sector solidario se considera que un foco importante es el bienestar y la calidad de vida de los asociados que por lo general es el objeto y la razón de ser de este tipo de gobiernos corporativos.

Para empezar es necesario entender qué es el Estado de Bienestar (Aguilar Quevedo et al., 2007) formula que es un estado espontáneo que se desarrolla de manera dinámica en el cual el

individuo se ajusta a la sociedad que incluyen un conjunto de elementos y estructuras políticas, sociales y económicas complejas, este concepto se encuentra determinado por el conjunto de aspectos de la estructura social en la que se desenvuelve todo individuo, de ahí que se define el concepto de calidad de vida, entendiéndose como el bienestar que comprende cinco dimensiones los cuales son el saber físico, mental, emocional, espiritual, en este sentido también se puede hablar de integración familiar, participación comunitaria activa estableciendo estilos de vida, dependiendo el contexto social en el que se desarrolla. De igual manera, al hablar de beneficios (Rubio Moreno & Rubio Valencia, 2016) menciona que es el estado en que una persona logra su satisfacción personal en lo social, económico, psicológico entre otros ámbitos.

La calidad de vida conceptualmente no tiene el mismo significado o la misma interpretación todas las personas pueden tener una percepción diferente de esta, es decir que tiene un alto grado de subjetividad. (Ardila, 2003) manifiesta que no se puede entregar una definición exacta para calidad de vida, diferentes autores han utilizado definiciones implícitas, considerando que la calidad de vida es una y que la experiencia que se tiene de acuerdo con el contexto de cada ambiente depende de las interpretaciones y diferentes valoraciones que hace de los aspectos objetivos de su entorno.

(Ardila, 2003) comenta que la calidad de vida objetiva interactúa con la calidad de vida percibida. La calidad de vida es una propiedad subjetiva de cada individuo por encima del entorno o ambiente que se desenvuelve, generando un interés por satisfacer necesidades básicas como lo son el alimento, vivienda, salud, y demás, pues el estilo de vida depende y está compuesta por elementos físicos, aquellos materiales y sociales. En este mismo sentido, es necesario y vital sentirse sanos, productivos, seguros y con capacidad de expresar emociones.

En la tabla 1, se visualizan varias definiciones de calidad de vida de varios autores.

Tabla 1

Definiciones varias de Calidad de vida.

| Definiciones | Título del escrito | Referencia |
|--|--|---|
| "Calidad de vida es una medida compuesta de bienestar físico, mental y social, tal como la percibe cada individuo y cada grupo, y de felicidad, satisfacción y recompensa". | La tensión psicosocial. Población, ambiente y calidad de vida. | (Lennart, 1980) |
| "Calidad de vida es la evaluación subjetiva del carácter bueno o satisfactorio de la vida como un todo". | The meaning of comparative research on the quality of life. | Szalai, 1980 en (Ardila, 2003) |
| "Calidad de vida es la apreciación que el paciente hace de su vida y la satisfacción con su nivel actual de funcionamiento comparado con el que percibe como posible o ideal". | Measuring the quality of life today: methodological aspects. | Celia y Tulskey, 1990 en (Ardila, 2003) |

| Definiciones | Título del escrito | Referencia |
|--|---|------------------------------------|
| "Por definición, la calidad de vida es la sensación subjetiva de bienestar del individuo". | What is important for quality of life to Indians in relation to cancer? Social Science and Medicine | Chaturvedi, 1991 en (Ardila, 2003) |
| "Es el indicador multidimensional del bienestar material y espiritual del hombre en un marco social y cultural determinado". | Comunicación personal | Quintero, 1992 en (Ardila, 2003) |

Fuente: Elaboración propia

Pero ¿cuál es la conexión entre bienestar y calidad de vida? El Consejo Nacional de Coordinación de políticas Sociales de Argentina menciona que la calidad de vida hace referencia al bienestar total, ahora bien, el tener un alto nivel de vida (entiéndase solo en lo económico) no implica tener una buena calidad de vida, pues todos los ámbitos tienen que ser equilibrados (Consejo Nacional de Coordinación de políticas Sociales., 2010).

En Colombia, según lo piensan (Aguilar Quevedo et al., 2007) el concepto de bienestar está enfocado en lo social y desde su perspectiva histórica relaciona el bienestar humano con la satisfacción de sus necesidades, que busca la manera en que se desarrolle su parte humana vista como la calidad de vida.

4.3. Marco Normativo

El gobierno corporativo es un tema que se analiza tanto para organizaciones nacionales como internacionalmente, dado que es un tema tan generalizado, es necesario la creación de marcos normativos y reguladores. En la tabla 2 se relacionan algunas de las principales normas o estándares aplicables en esta investigación:

Tabla 2*Principales normas, estándares y aspectos regulatorios*

| Norma/Lineamiento/Estándar | Descripción | Año de ratificación |
|----------------------------|---|---------------------|
| Ley 134 | Sobre sociedades Cooperativas en Colombia. | 1931 |
| Decreto 2536 | Por el cual se crea el Consejo Nacional de Economía Solidaria | 1986 |
| Ley 79 | Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa. | 1988 |
| Ley 454 | Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones. | 1998 |
| Ley 964 | Por medio de la cual se dictaron unos lineamientos para la regulación de las actividades de manejo en el marco del Buen Gobierno Corporativo | 2005 |
| Circular Externa 028 | Por el cual se implementa Código De Mejores Prácticas Corporativas Colombia. 29 de septiembre de 2008. | 2007 |
| Ley 1474 | Estatuto Anticorrupción. Esta ley surgió de la necesidad de “fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”. Arquitectura de control que contemplan las buenas prácticas de gobierno corporativo | 2011 |

| Norma/Lineamiento/Estándar | Descripción | Año de ratificación |
|---|---|------------------------------|
| Corporación Andina de Fomento (CAF) | Código andino de gobierno Corporativo y la cartilla denominada Gobierno corporativo | 2013 |
| Circular Externa 028 - Nuevo Código País | Dirigido a los emisores de valores y constituye una guía de prácticas corporativas que buscan elevar los estándares de gobierno corporativo en las sociedades que cotizan en la bolsa | 2014 |
| Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE | Establece principios de Gobierno Corporativo | Revisiones 2004, 2014 y 2015 |
| Circular No. 005 de Superintendencia de la Economía Solidaria | la Superintendencia de la Economía Solidaria pone a disposición de las entidades bajo supervisión la Guía de Buen Gobierno. | 2013 |
| Circular Externa No. 09 sobre el Informe del Balance Social y Beneficio Solidario | Informe del balance social y beneficio solidario | 2020 |
| NTC ISO 30401:2019 | Sistemas de Gestión del Conocimiento | 2019 |
| Carta Circular No. 21 de 2022 | Guía de Buen Gobierno | 2022 |

Fuente: Elaboración propia

5. METODOLOGÍA

5.1. Enfoque de la Investigación

Esta investigación se ubica en el tipo de investigación mixta que como lo indica (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018), los estudios mixtos son métodos que constituyen un conjunto de procesos que de manera sistemática, empírica y crítica investigativa que implican recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así mismo, la integración y discusión conjunta, para llegar a conclusiones sobre el resultado de la información recolectada y llegar a la comprensión del fenómeno estudiado.

Se seleccionó este tipo de investigación con el fin de indagar de manera cualitativa estudios o aspectos que permiten realizar un análisis comparativo de los modelos de gobierno corporativo en cooperativas de ahorro y crédito y fondos de empleados, por otra parte, se analizó desde un

componente cuantitativo teniendo en cuenta que se trabajan indicadores de medición que permiten hacer una validación de la efectividad para la propuesta del modelo.

5.2. Alcance y Fases de la Investigación

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo. En este tipo de investigación se requiere establecer las características del fenómeno u objeto a investigar en el cual se analizan los datos de tendencia y de dispersión (Ramos et al., 2020).

En este proceso investigativo, se desarrollaron las siguientes fases:

- Fase 1. Análisis de los diferentes modelos del Gobierno Corporativo documentados en literatura académica, aplicables a entidades del sector solidario.
- Fase 2. Establecimiento de las variables del modelo de Gobierno Corporativo aplicable a entidades del sector solidario.
- Fase 3. Construcción de un modelo de Gobierno Corporativo aplicable a entidades del sector solidario.
- Fase 4. Validación de la propuesta del modelo de Gobierno Corporativo aplicable a entidades del sector solidario.

5.3. Despliegue Metodológico

Para el desarrollo del presente trabajo se establece un despliegue metodológico con el propósito de ver de una manera más clara los objetivos, actividades y productos a entregar por cada fase, estos permitirán diseñar el modelo de gobierno corporativo. El detalle se presenta en la tabla 3.

Tabla 3

Despliegue metodológico

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de un modelo de Gobierno Corporativo que permita el fortalecimiento de la gestión organizacional en Entidades del sector solidario.

| Objetivo específico | Actividades | Producto esperado |
|--|--|--|
| <p>Analizar los diferentes modelos del G.C, documentados en literatura académica, aplicables a entidades del sector solidario.</p> | <p>Recolectar referentes teóricos de modelos de gobiernos corporativos</p> <hr/> <p>Análisis comparativo de los modelos</p> | <p>Revisión Literaria y Matriz comparativa de los diferentes modelos de G.C para establecer las variables del modelo</p> |
| <p>Establecer las variables del modelo de Gobierno Corporativo aplicable a entidades del sector solidario</p> | <p>Operacionalización de variables</p> <hr/> <p>Definición de las variables</p> | <p>de Variables objeto del diseño del modelo de gobierno corporativo</p> |
| <p>Construir un modelo de Gobierno Corporativo aplicable a entidades del sector solidario.</p> | <p>Etapa de desarrollo de la estructura de las variables</p> | <p>Modelo de Gobierno Corporativo aplicable a entidades del sector solidario.</p> |
| <p>Validar la propuesta del modelo de Gobierno Corporativo aplicable a entidades del sector solidario.</p> | <p>Definición de perfil de expertos</p> <hr/> <p>Establecer los expertos</p> <hr/> <p>Consolidación y procesamiento de datos</p> <hr/> <p>Análisis de los resultados de los expertos</p> | <p>Propuesta del modelo de Gobierno Corporativo aplicable a entidades del sector solidario, validada</p> |

Fuente: Elaboración propia

5.4. Definición de Variable y Subvariables

En el presente estudio se definió una variable y tres dimensiones las cuales se presentarán en el desarrollo de nuestro primer objetivo estratégico. En tabla 4 se define la variable central de este proyecto y en la tabla 5 se presentan la definición de cada de las dimensiones.

Tabla 4*Conceptualización de variables*

| Variable | Definición de variable |
|---|---|
| Variable central "Gobierno Corporativo" | Conjunto de actividades controladas en las que se definen deberes, derechos y reglas a seguir de cada miembro de la organización de acuerdo con la estructura jerárquica definida |

*Fuente: Elaboración propia***Tabla 5***Conceptualización de dimensiones*

| Dimensiones | Definición de las Dimensiones |
|--|--|
| Innovación en el sector | Hace referencia a aquellas prácticas novedosas que aportan a la gestión del conocimiento y fortalecen la estructura organizacional. |
| Bienestar y calidad de vida del asociado | Corresponde a todas aquellas prácticas que benefician e impactan los factores que determinan la calidad de vida del asociado, para esta investigación se prioriza la salud, lo económico y cultural. |
| Sostenibilidad y gestión | Implica lo asociado con el aporte al desarrollo económico de las organizaciones y con la gestión desarrollada en los aspectos económico, social y ambiental en busca de mantenerse estables a lo largo del tiempo. |

*Fuente: Elaboración propia***5.5. Escenario de Estudio**

Dada la importancia que tiene la economía solidaria en Colombia la enmarcada en el cooperativismo y la asociatividad, el escenario de estudio donde se desarrolla esta investigación de tipo mixta a entidades del sector solidario.

5.6. Instrumentos y Técnicas de Investigación

Para efectos de la construcción del diseño de modelo de gobierno corporativo para el fortalecimiento de la gestión organizacional en entidades del sector solidario, se tendrá como guía diferentes instrumentos y técnicas de investigación que integran y dan desarrollo a los objetivos específicos de la siguiente manera:

Inicialmente, se realiza una exploración literaria en diferentes motores de búsqueda como ScienceDirect, Dialnet, Redalyc, Google Académico, EBSCO host. “Modelo de gobierno corporativo”, ” gobierno corporativo en cooperativas de ahorro y crédito” , “impacto de las cooperativas en el sector solidario”, de la información recolectada se elaboró una matriz de revisión literaria como instrumento Anexo 1: “Revisión Literaria Matriz comparativa de los diferentes modelos de G.C”, en este se consolida la información relevante acerca de gobiernos corporativos encontrando el análisis comparativo de 12 artículos que reflejan 16 modelos de gobierno corporativo a nivel mundial, 6 de Latinoamérica y 4 de estos puntualmente de Colombia, información que sirvió como insumo fundamental para realizar identificar los diferentes referentes nacionales e internacionales, factores de éxito, impacto en el sector, elementos diferenciadores y aportes, lo cual refleja la necesidad de contar con modelos de gobierno corporativo que sean válidos y adaptados a la realidad de las necesidades de las organizaciones del sector. Igualmente se excluyeron aquellos artículos enfocados en la gestión del riesgo. En la tabla 6 se ilustra los ítems que se establecieron en dicha matriz.

Tabla 6

Revisión Literaria Matriz comparativa de los diferentes modelos de G.C

| No. | Titulo | Referente Teorico | País /Or ganización | Factor de Éxito (Resultados) | Estructura Organizacional | Elementos Diferenciados | Impacto en Sector Cooperativo | Asociatividad | Gestión | Bienestar | Aportes |
|-----|--------|-------------------|---------------------|------------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------------|---------------|---------|-----------|---------|
|-----|--------|-------------------|---------------------|------------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------------|---------------|---------|-----------|---------|

Positivos
)

Fuente: Elaboración propia

A partir de dicha exploración es que se realiza la comparación y el instrumento para el análisis de los que se entiende como modelo de gobierno corporativo y los diferentes factores de éxito que emergen de estos.

Para el establecimiento de las variables del modelo de Gobierno Corporativo aplicable a Entidades del sector solidario se utilizó como instrumento la “Matriz de operacionalización de variables” en la cual se define las variables y subvariables de estudio, se contempló los ítems de la tabla 7.

En cuanto a la construcción del modelo de Gobierno Corporativo aplicable a entidades del sector solidario se tuvo en cuenta los instrumentos de los anteriores objetivos a partir de estos se construye el modelo Anexo 2, en el cual se utilizó el direccionamiento estratégico y el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), ver tabla 8, tabla 9 y tabla 10.

Tabla 7

Operacionalización de variables

| Variable | subvariables | Dimensión | Indicador 1 | Indicador 2 | Indicador 3 |
|----------|--------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
|----------|--------------|-----------|-------------|-------------|-------------|

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8*Construcción - Dimensión/innovación en el sector*

| DISEÑO DE UN MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR SOLIDARIO | | | | | |
|---|----------------------|--|--|--------------------------|---|
| DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (VISIÓN, MISIÓN Y POLÍTICAS) | | | | | |
| Ciclo PHVA | Planear | Hacer | | Verificar | Actuar |
| Dimensión/innovación en el sector | Objetivo estratégico | Implementación de prácticas de gobierno corporativo para el fortalecimiento de la gestión del conocimiento | Implementación de prácticas de gobierno corporativo para el fortalecimiento de la gestión enfocada a los principios cooperativos | Indicadores estratégicos | Evaluación del objetivo de la dimensión del modelo del gobierno corporativo Controles gubernamentales corporativos |

*Fuente: Elaboración propia***Tabla 9***Construcción - Dimensión/ bienestar y calidad de vida del asociado*

| DISEÑO DE UN MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR SOLIDARIO | | | | | |
|---|----------------------|---|--|--------------------------|--|
| DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (VISIÓN, MISIÓN Y POLÍTICAS) | | | | | |
| Ciclo PHVA | Planear | Hacer | | Verificar | Actuar |
| dimensión/bienestar y calidad de vida del asociado | objetivo estratégico | implementación de prácticas de gobierno corporativo para el fortalecimiento | implementación de prácticas de gobierno corporativo para el fortalecimiento de | indicadores estratégicos | evaluación del objetivo de la dimensión del modelo controles gubernamentales corporativos |

DISEÑO DE UN MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN

DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR SOLIDARIO

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (VISIÓN, MISIÓN Y POLÍTICAS)

| Ciclo PHVA | Planear | Hacer | Verificar | Actuar |
|------------|---------|---|---|--------------------------|
| | | de gestión enfocada a los beneficios para el asociado | la gestión para el mejoramiento de la calidad de vida | del gobierno corporativo |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Construcción - Dimensión/ sostenibilidad y gestión

DISEÑO DE UN MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN

DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR SOLIDARIO

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (VISIÓN, MISIÓN Y POLÍTICAS)

| Ciclo PHVA | Planear | Hacer | Verificar | Actuar |
|---|-------------------------|---|---|---|
| Dimensión/ sostenibilidad y gestión | objetivo estratégico | implementación de prácticas de gobierno corporativo para el fortalecimiento de la estrategia organizacional en las entidades del sector solidario | implementación de prácticas de gobierno corporativo para el fortalecimiento de la gestión de la responsabilidad cooperativa | evaluación del objetivo de la dimensión del modelo del gobierno corporativo |

Fuente: Elaboración propia

Por último, para la validación de la propuesta del modelo de Gobierno Corporativo aplicable a entidades del sector solidario, se realiza validación de expertos a través de la

herramienta Google Forms (ver anexo 3) con un instrumento modificado a partir del instrumento: Rodríguez-Rojas, Y. (2017). Evaluación de la madurez de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo en universidades con acreditación de alta calidad multicampus de Bogotá (Disertación doctoral). Universidad de Celaya, Celaya, México. De allí se interpretarán resultados con el Alfa de Cronbach para confiabilidad de la propuesta (ver figura 2).

El Coeficiente de Validez de Contenido de Hernández Nieto permite evidenciar la relación entre la validez esperada y la validez observada. La validez esperada o verdadera, se entiende como aquella donde todos los expertos asignan el valor máximo de la escala al aspecto que se evalúa, de acuerdo con el error por variación aleatoria. Por otro lado, la validez observada se enfoca en el nivel de relación entre los jueces, en cuanto a la asignación de un valor en menor o mayor grado de la escala utilizada al aspecto evaluado y teniendo en cuenta el error de variabilidad aleatoria. En consecuencia, se entiende el coeficiente de validez de contenido de Hernández Nieto como la proporción de la validez esperada que se evidencia en la validez observada. (Hernández-Nieto, R., 2011).

Figura 2

Alpha de Cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i}{S_t} \right)$$

K: número de ítemes
 S_i : varianza de cada ítem
 S_t : varianza de la suma de todos los ítemes

Fuente: Coeficiente alfa y la estructura interna de la prueba (Cronbach, L. J., 1951)

6. DESARROLLO DEL PROYECTO Y RESULTADOS

El desarrollo de este proyecto se realiza con base en el direccionamiento estratégico gobernanza en articulación con el ciclo PHVA y se enfoca en tres dimensiones las cuales contienen tres subvariables, e indicadores que conllevan a la propuesta de modelo descrita a consideración.

6.1. Análisis de los Diferentes Modelos del Gobierno Corporativo Documentados en Literatura Académica, Aplicables a Entidades del Sector Solidario.

(Garzón Garzón et al., 2021) Mencionan que 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

Igualmente, realiza un comparativo de los modelos de gobierno corporativo (ver Anexo 1), en el cual se evidencia la importancia que este sector representa actualmente, si bien el sector financiero abarca gran parte de la economía en términos de crédito, es relevante mencionar el crecimiento del sector solidario en temas de rentabilidad para sus asociados, cubrimiento de necesidades y aporte social, lo cual motiva a las personas a hacer parte de estas organizaciones.

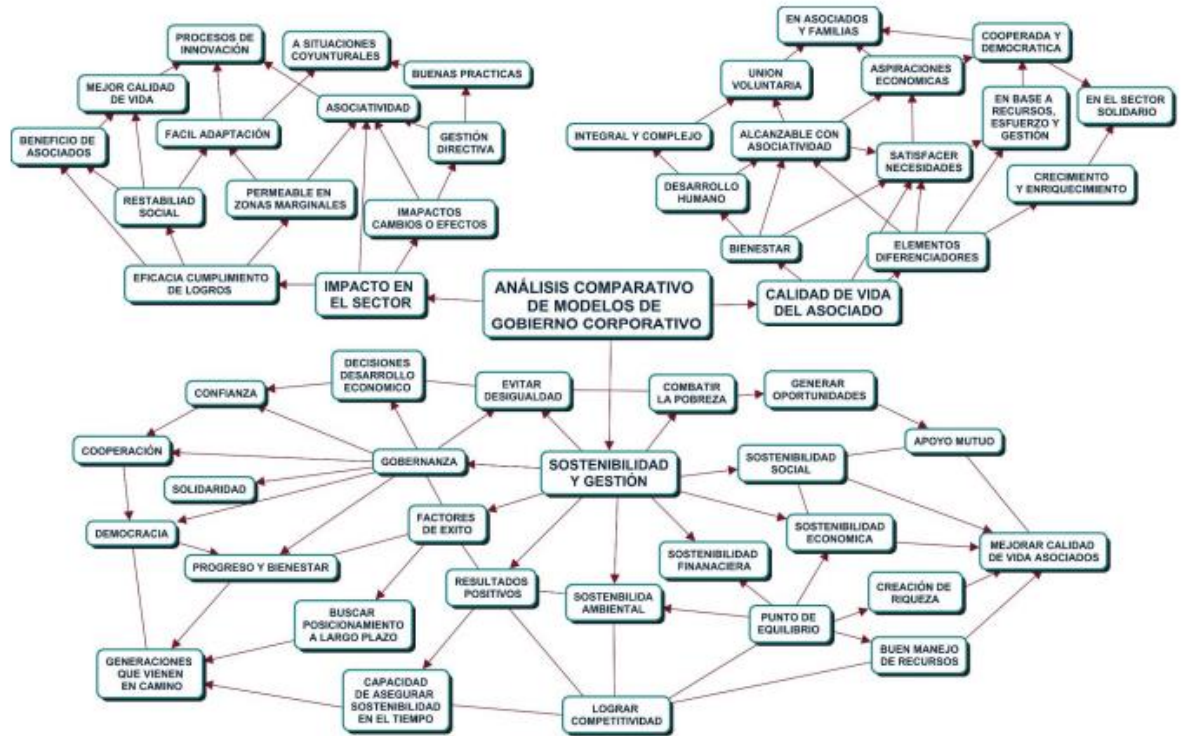
Cabe resaltar que se identifica la asociatividad como factor primordial y la cooperación mutua hace un aporte a los intereses actuales de los asociados, dada la forma en la que se crean estas organizaciones, siendo sin ánimo de lucro, la motivación de los asociados se ve enmarcada en los beneficios, garantías y retribución en sus aportes, lo cual se evidencia en el crecimiento del sector solidario.

En el comparativo presentados por (Garzón Garzón et al., 2021), se evidencia estructuras jerárquicas comunes, algunos enfocados a la rentabilidad y otros al trabajo colaborativo y mutuo para beneficio común, lo cual resalta las implicaciones positivas que desde la asociatividad puede tener el trabajo cooperativo y la implementación de un gobierno corporativo enfocado en las necesidades de sus asociados y de los requerimientos del país.

En el Anexo 1. “*Revisión Literaria Matriz comparativa de los diferentes modelos de G.C*” se muestra el análisis de 16 modelos de gobierno corporativo a nivel mundial, de los cuales 6 son de America Latina y a su vez 4 de Colombia, los diferentes modelos del gobierno corporativo documentados en literatura académica, aplicable a entidades del sector solidario muestran la prevalencia e importancia de variables tales como: La calidad de vida y bienestar, el impacto en el sector y la sostenibilidad y gestión, para evidenciar las interrelaciones presentamos la figura 3 en la cual se realiza la interrelación entre las variables presentada por (Garzón Garzón et al., 2021).

Figura 3

Interrelación de variables con subvariables



Nota: Grafico que presenta las variables primordiales en los modelos de gobierno corporativo del mundo. Tomado de *Modelo de Gobierno Corporativo para el fortalecimiento de la gestión organizacional en Entidades del sector solidario* (p.14), por(Garzón Garzón et al., 2021).

De la mencionada revisión literaria y comparativo de los modelos de gobierno corporativo se logra identificar cuáles pueden ser los factores de éxito (resultados positivos), se confirma la asociación de un gobierno corporativo a una estructura organizacional, se pueden resaltar elementos diferenciadores que hacen la diferencia en los modelos de gobierno corporativo de América Latina y el mundo, así como el impacto que tiene el gobierno corporativo en el sector encontrando en común temas tales como la asociatividad, la gestión y el bienestar.

Adicionalmente se tiene en cuenta los aportes que cada modelo hace al sector y se tienen en cuenta para la definición de las variables que aporten a la construcción y diseño de un modelo de Gobierno Corporativo

6.2. Variables del Modelo de Gobierno Corporativo Aplicable a Entidades del Sector Solidario.

En busca de definir las variables a tener en cuenta en la construcción del Modelo de Gobierno Corporativo aplicable a Entidades del Sector Solidario y dada la revisión literaria y comparación de modelos, se realiza una identificación inicial de variables tales como:

- Impacto en el Sector
- Calidad de Vida
- Sostenibilidad y Gestión

A partir de dichas variables se realiza revisión documental que permita identificar la necesidad del sector frente a los aspectos que encierra cada una de ellas, en esta revisión de variables o dimensiones se identifica un objetivo asociado a cada una, haciendo revisión de la cualidad de cada una de estas y acorde con la información teórica recolectada del sector se definen de la siguiente manera para la propuesta de diseño de modelo de gobierno corporativo aplicable a entidades del sector solidario:

Figura 4

Dimensiones y objetivos – Variables propuestas Modelo de Gobierno Corporativo aplicable a Entidades del Sector Solidario.



Fuente: Autoría propia

De acuerdo con lo anterior, la innovación en el sector surge como una necesidad de mantenerse actualizado, de proponer nuevas ideas a través de la generación del conocimiento y de generar estrategias para que este conocimiento se mantenga y se replique con el pasar del tiempo, en busca de la mejora continua.

Igualmente, el fortalecimiento en la gestión del sector solidario se genera como respuesta al cumplimiento de los principios cooperativos, aquellos principios que conllevan a una buena práctica asociativa y a su vez al cumplimiento de objetivos frente al capital social que se aporta a la comunidad.

Por otro lado, frente al bienestar, es claro que contribuye a la mejora de la calidad de vida y es transversal al desarrollo del individuo que contribuye a la calidad de vida. Es por eso por lo que las entidades del sector solidario promueven actividades de bienestar en busca de una mejor calidad de vida de los asociados.

Finalmente, la sostenibilidad corporativa es de vital importancia para las empresas teniendo en cuenta que es un estilo de vida que busca el bienestar de todos en general, en este caso unas de las entidades que más han estado involucradas en los últimos tiempo son las cooperativas de ahorro

y crédito teniendo en cuenta que su estructura democrática de toma de decisiones y sus procedimientos de gestión, se caracterizan por la búsqueda del equilibrio entre la rentabilidad financiera y las necesidades de los socios que la constituyen, principios y valores que animan a las estas se crearon para ser auto sostenibles con las sociedades y a llevar a cabo buenas prácticas de manejo sostenible.

6.3. Propuesta de Modelo de Gobierno Corporativo Aplicable a Entidades del Sector Solidario

A partir del análisis de los diferentes modelos del gobierno corporativo documentados en literatura académica y la definición de las variables del modelo de gobierno corporativo aplicable a entidades del sector solidario, se realiza la propuesta (ver anexo 2).

A continuación, se muestra cada y da explicación una de las dimensiones establecidas y el desarrollo de cada una de ellas dentro de la propuesta del modelo de gobierno corporativo.

6.3.1 Dimensión Innovación en el Sector

La Innovación en el sector surge como necesidad para este modelo, hace referencia a la capacidad de crear nuevas formas de darse a conocer en el sector, aquí se enfoca no solo en los actores de la organización, sino que también se ve reflejado en sus partes interesadas, de allí surgen tres subvariables que pretenden tener un impacto significativo en las organizaciones del sector solidario.

En primer lugar, se presenta la Gestión del Conocimiento, basada en la norma ISO 30401 de 2019, a través de la cual se propone identificar, retener, mantener, apropiar y difundir el conocimiento, en busca de mantener un ciclo constante que permita evidenciar los ciclos de aprendizaje que le aportan valor a la organización (Rodríguez Rojas, 2019).

En segundo lugar, se resalta la importancia de las buenas prácticas, la aplicación de valores y principios cooperativos (ver figura 3) dentro de los cuales se encuentran:

Esta subvariable se presenta a partir del cumplimiento de la Guía de buen Gobierno para las organizaciones vigiladas por la Superintendencia de Economía solidaria (Ministerio de Hacienda y Crédito Público & Superintendencia de Economía Solidaria, 2013), y que promueve la incorporación de buenas prácticas, las relaciones entre las partes interesadas, en busca de la promoción, protección y confianza de las organizaciones en el sector solidario.

Por último, en la dimensión de Innovación en el sector, encontramos la subvariable Capital Social, la cual pretende dar valor a todos los diferentes elementos que conforman la organización, tales como lo son: las personas, la organización y la sociedad, donde el manejo de los aportes sociales juega un papel primordial para el crecimiento de la organización.

Figura 5

Valores y Principios Cooperativos



Fuente: Elaboración propia

6.3.2 Dimensión Bienestar y Calidad de Vida del Asociado

El bienestar y calidad de vida del asociado es una subvariable importante dentro del modelo ya que proporcionar un estado de satisfacción en términos emocionales, financiero, servicios, desarrollo personal tanto a los asociados como a sus familias. En este modelo se estructura esta

dimensión y se establece que el objetivo estratégico de esta, que es aumentar la cobertura en los beneficios para el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados de entidades del sector solidario con una perspectiva solidaria, no se busca el lucro si no un aporte social y económico a todos sus asociados.

Para dar cumplimiento a este objetivo estratégico, se propone la implementación de los siguientes aspectos teniendo en cuenta los conceptos de bienestar y calidad de vida:

- ✓ Implementación de prácticas de gobierno corporativo para el fortalecimiento de gestión enfocado a los beneficios para el asociado.
- ✓ Implementación de prácticas de gobierno corporativo para el fortalecimiento de la gestión para el mejoramiento de la calidad de vida.
- Implementación de prácticas de gobierno corporativo para el fortalecimiento de gestión enfocado a los beneficios para el asociado

Este apartado se enfoca en el fortalecimiento de la gestión y de todas aquellas actividades que están dirigidas a establecer beneficios dirigidos a apoyar al crecimiento de los asociados y por ende a sus familias. Aunque depende de la visión y misión de cada organización el establecer acciones en busca implementar prácticas dirigidas a bienestar de los asociados, para este caso, pueden ser contempladas actividades como por ejemplo formación, capacitación, emprendimiento convenios las tasas bajas convenios con otras, compañías para que sus asociados tengan precios especiales en servicios o productos, etc.

- Implementación de prácticas de gobierno corporativo para el fortalecimiento de la gestión para el mejoramiento de la calidad de vida

Como se ha mencionado a lo largo de este documento, el mejorar e impactar la calidad de vida de los asociados es primordial en la formulación de un modelo corporativo ya que esto puede

llegar a ser el factor de éxito de este, aumentando su valor en el sector solidario. En este sentido, es a partir de los beneficios que genera cada organización para el bienestar a los asociados que propenden a que se mejoren la calidad de vida en los siguientes aspectos:

- ✓ Económico
- ✓ Salud
- ✓ Educación
- ✓ Culturales y recreativos
- ✓ Social
- ✓ Ambientales

6.3.3 Dimensión Sostenibilidad y Gestión

La sostenibilidad corporativa es de vital importancia para las empresas teniendo en cuenta que es un estilo de vida que busca el bienestar de todos en general, en este caso unas de las entidades que más han estado involucradas en los últimos tiempo son las cooperativas de ahorro y crédito teniendo en cuenta que su estructura democrática de toma de decisiones y sus procedimientos de gestión, se caracterizan por la búsqueda del equilibrio entre la rentabilidad financiera y las necesidades de los socios que la constituyen, principios y valores que animan a las estas se crearon para ser autosostenibles con las sociedades y a llevar a cabo buenas prácticas de manejo sostenible.

Martínez Charterina, Alejandro en el año 2015 hizo un aporte a la revista de estudios cooperativos con el artículo “Las cooperativas y su acción definición de la empresa como cooperativa sobre la sociedad”, donde trae la planteada por la Alianza Cooperativa Internacional y explica el modelo de empresa cooperativa basándose en los informes de Birchall I Ketilson de

2009 y Birchall de 2013, realizados para la Organización Internacional de Trabajo (Charterina, 2015).

También plantea en dicho artículo el principio de interés que tienen las cooperativas por la comunidad, teniendo en cuenta que es uno de los principios cooperativos instaurado en el Congreso Centenario de la Alianza en 1995 y por último plantea la importancia de la sostenibilidad cooperativa partiendo de valores y principios en aras de contribuir con el crecimiento económico y oportunidades de desarrollo social para enfrentar el individualismo (Charterina, 2015)

Así como lo plantean (Melamed-Varela, 2018), puede entenderse como una creación de valor en busca de un equilibrio en cuanto a lo económico, a lo social y a lo ambiental en busca de un balance entre la creación de riqueza y el buen uso de los recursos y así poder mejorar la calidad de vida de todos en donde también incluyen las organizaciones. Se dice que una organización es sustentable cuando tiene la capacidad de asegurar su continuidad en el mercado y busca el posicionamiento a largo plazo y así mismo generar progreso y bienestar a varias generaciones.

- Implementación de prácticas de gobierno corporativo para el fortalecimiento de la estrategia organizacional en las entidades del sector solidario

El sector solidario es reconocido por impulsar el desarrollo social y económico del país, por lo que se debe buscar estrategias para definir, movilizar, distribuir y organizar capacidades y recursos a fin de resolver de la mejor manera posible las necesidades y deseos legítimos de todos sus asociados para el entendimiento social a partir del trabajo colaborativo, la ayuda mutua y la responsabilidad social para la creación de empresas sostenibles en pro de la sociedad.

- Implementación de prácticas de gobierno corporativo para el fortalecimiento de la gestión de la responsabilidad cooperativa.

Las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones financieras que operan con base en principios y valores sociales, su fin único no es la búsqueda de la maximización de sus beneficios

económicos, sino ser una sociedad responsablemente sostenible en el tiempo como respuesta a la confianza depositada por sus asociados y todos los actores involucrados en su gestión financiera.

- Implementación de prácticas de gobierno corporativo para el fortalecimiento de la gestión de cultura sostenible

El sector solidario ha venido sumando a la iniciativa de cultura sostenible, donde fundamenta sus actividades en el desarrollo de proyectos conscientes que no sólo brinden los mejores sistemas de crédito e inversión para sus asociados, sino proyectos que cuenten con una viabilidad financiera y que cumplan con criterios para la protección del medio ambiente e igualdad social.

6.3.4 Direccionamiento Estratégico

Cuando una organización del sector solidario decide implementar el modelo de Gobierno Corporativo que se está presentando en este proyecto, debe articular el modelo con la misión, la visión y las políticas respectivas con las que cuenta la organización, al igual que el direccionamiento estratégico que ya se tenga implementado en dicha organización, el cual orienta a la organización al cumplimiento de la misión y al cumplimiento de los objetivos definidos a largo plazo que apuntan a la sostenibilidad, perdurabilidad y crecimiento de la organización.

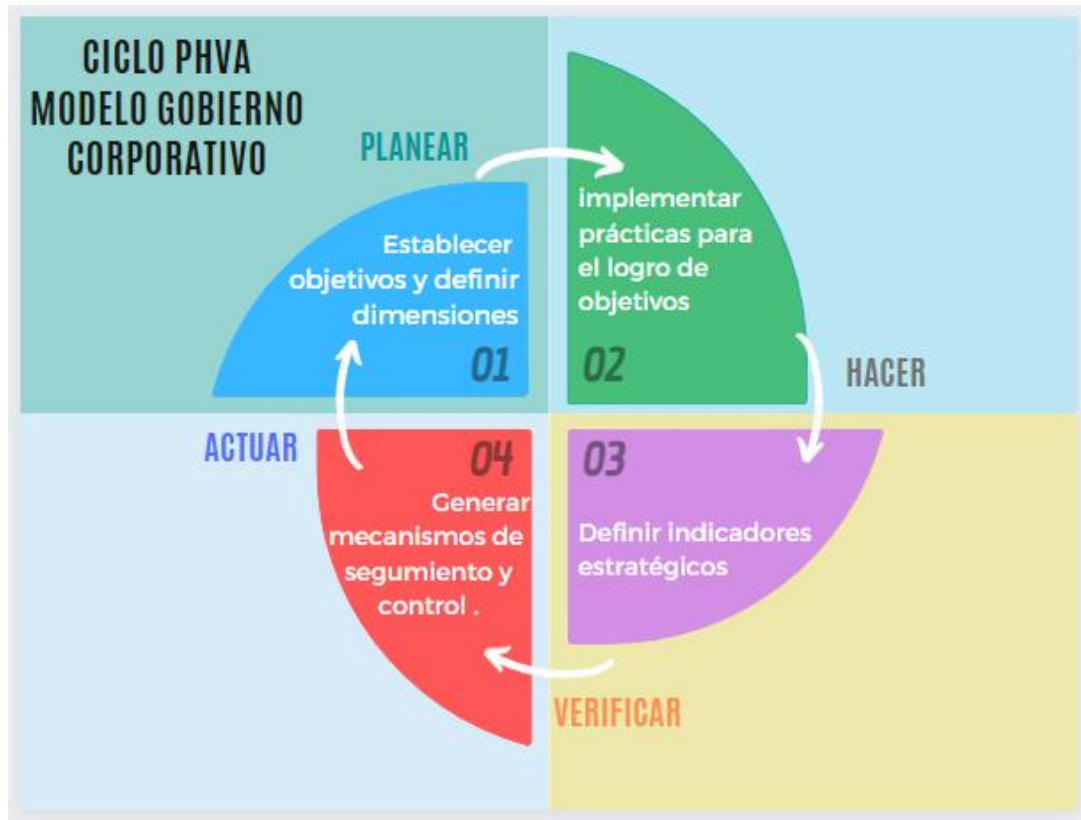
De esta manera se tiene la necesidad de alinear correctamente el direccionamiento estratégico con la misión que es el propósito central de la organización, con la visión que se define como una imagen factible del futuro que se caracteriza por ser atractiva y realista; y con la política de la organización que son los lineamientos, reglas y los comportamientos que sirven de marco referencial para la operación de la organización.

A partir de las dimensiones y subvariables establecidas para este modelo, surge la propuesta de Modelo de Gobierno Corporativo (Ver anexo 2), en el cual a partir de un

direccionamiento estratégico sólido y una gobernanza que permita su articulación con el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), este ciclo aplicado al modelo de gobierno corporativo se plantea en la figura 4.

Figura 6

Ciclo PHVA para el Modelo de GC



Fuente: Elaboración propia

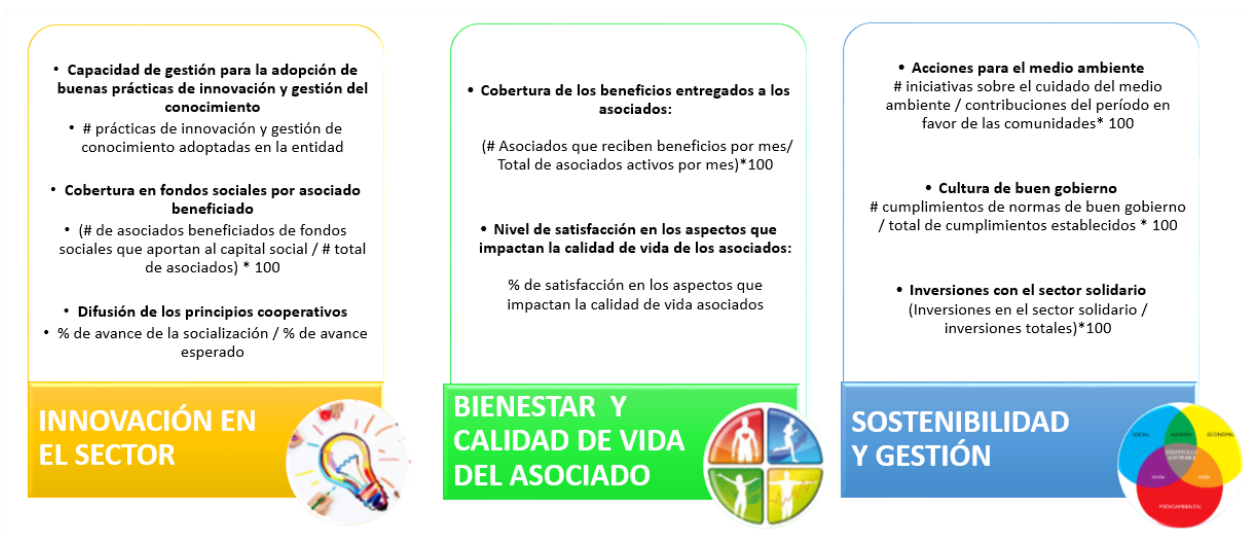
6.3.5 Indicadores Estratégicos del Modelo de Gobierno Corporativo

Para mostrar los cambios y progresos de trabajar en el fortalecimiento de la gestión organizacional es necesario establecer indicadores que ayudan en el diagnóstico y seguimiento de las variables de estudio para facilitar la toma de decisiones, para este caso se estructuró indicadores de resultados, estos permiten cuantificar los efectos, así mismo, miden los cambios de percepción y condiciones de vida, así lo menciona (DNP, 2018) y que aplica para este caso.

Los indicadores definidos, ver anexo 2, conllevan al cumplimiento del modelo y que generen resultados óptimos en su aplicación, se construyen los siguientes indicadores por dimensión figura 5. En este mismo sentido, para garantizar la pertinencia se establecen indicadores que se alinean a los sugeridos por la Superintendencia de la Economía Solidaria ya que han sido aplicados a las entidades solidarias bajo vigilancia de la Superintendencia.

Figura 7

Indicadores del modelo de gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia

Una vez definidas las dimensiones, subvariables e indicadores del modelo propuesto se presenta la representación gráfica del Modelo de Gobierno Corporativo para el fortalecimiento de la gestión en entidades del sector solidario, el cual se presenta a continuación:

Figura 8

Construcción del modelo de Gobierno Corporativo aplicable a Entidades del sector solidario.



Fuente: Elaboración propia

6.3.6 Mecanismos de Monitoreo y Seguimiento

Cada organización del sector solidario que implemente el modelo de gobierno corporativo deberá realizar un monitoreo y seguimiento periódico a los indicadores propuestos con el fin de medir el desempeño del modelo de gobierno corporativo implementado, con el monitoreo y seguimiento se identifican riesgos y posibles problemas antes de que se produzcan, se realizan ajustes y se implementan cambios cuando sea necesario, esta fase coincide con el “Actuar” del

ciclo PHVA en razón a que los procesos de seguimiento y monitoreo identifican las desviaciones de los planes y garantizan que el desempeño sea fluido, eficiente y se ajuste a lo previsto.

6.4. Validación de la Propuesta del Modelo de Gobierno Corporativo aplicable a Entidades del sector solidario.

Para la validación de la propuesta de Gobierno Corporativo inicialmente se modificó un instrumento a partir del instrumento: Rodríguez-Rojas, Y. (2017). Evaluación de la madurez de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo en universidades con acreditación de alta calidad multicampus de Bogotá (Disertación doctoral). Universidad de Celaya, Celaya, México. En el cual se establecieron 14 criterios de validación, asociados a la Claridad, Pertinencia y Aplicabilidad del Modelo de Gobierno Corporativo (ver Anexo 2).

Como primera instancia se realizó una pre - validación con un experto (Gerente de Fondo de Empleados – FEINGE), quien realizó algunas observaciones y mejoras al instrumento y realizó aportes significativos a la propuesta (ver anexo 4: “Pre - validación de Instrumento con Expertos”).

A partir de estos ajustes se realizó un video a través del cual se realizó la presentación del modelo, sus antecedentes, dimensiones, subvariables e indicadores, y se procedió a enviarlo a un grupo de expertos con un formulario de Google Forms, los expertos se clasificaron con los siguientes perfiles:

- Perfil No. 1: expertos en el sector solidario, miembros, directivos, trabajadores y miembros de comités de entidades del sector solidario.
- Perfil No. 2: expertos en Calidad, Gestión Organizacional y/o Gerencia Estratégica de organizaciones diferentes al sector solidario.

Los expertos tuvieron la oportunidad de revisar, analizar y comprender el modelo propuesto para luego validarlo en el formulario establecido para tal fin, como resultado se obtuvo

un total de 25 validaciones, 11 de estas realizadas por expertos con Perfil No.1 y las 14 restantes realizadas por los expertos con Perfil No.2.

Una vez obtenidos los resultados se procede a realizar la tabulación e interpretación por perfil con las herramientas El Alfa de Cronbach para confiabilidad y coeficiente de validez de contenido de Hernández Nieto, a continuación, se presentan los resultados obtenidos en el anexo No. 5 “Validación de expertos”

Teniendo en cuenta los dos perfiles establecidos para esta validación se realiza el análisis de acuerdo con las profesiones en las cuales se tiene para el Perfil No. 1, una mayoría en expertos con profesión Administrador de empresas lo cual equivale al 36,4% y que se muestra en la tabla 11.

Tabla 11

Relación de Profesión de los Expertos- Perfil No. 1.

| Profesión | Número | Porcentaje |
|---------------------------------|-----------|------------|
| Ingeniera de sistemas | 1 | 9,1 |
| Economista | 1 | 9,1 |
| Técnico Profesional en Sistemas | 1 | 9,1 |
| Administradora de empresas | 4 | 36,4 |
| Contadora | 1 | 9,1 |
| Ingeniera Industrial | 1 | 9,1 |
| Ingeniero Civil | 1 | 9,1 |
| Tecnólogo en Gestión Documental | 1 | 9,1 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Para el Perfil No.2 se evidencia que las profesiones predominantes son las ingenierías las cuales tienen un 28,6% (ver tabla 12) para Ingenieros de Alimentos y el mismo porcentaje para Ingenieros Industriales.

Tabla 12

Relación de Profesión de los Expertos- Perfil No. 2.

| Profesión | Número | Porcentaje |
|---------------------------|--------|------------|
| Administradora Financiera | 1 | 7,1 |
| Ingeniero de alimentos | 4 | 28,6 |
| Economista | 1 | 7,1 |
| Ingeniera Industrial | 4 | 28,6 |
| Administrador de Empresas | 3 | 21,4 |
| Politólogo | 1 | 7,1 |
| Total | 14 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los cargos desempeñados por los expertos, se encuentra que en el perfil No. 1 según la tabla 12, predominan los Coordinadores de Comité con un 18,2% y los miembros de consejo o junta directiva con el mismo porcentaje.

Tabla 13

Relación de cargos de los Expertos-Perfil No.1.

| Cargo | Número | Porcentaje |
|---------------------------|--------|------------|
| Gerente | 1 | 9,1 |
| Profesional Especializado | 1 | 9,1 |

| Cargo | Número | Porcentaje |
|-------------------------------------|-----------|------------|
| Presidente Comité de Control Social | 1 | 9,1 |
| Coordinador de Comité | 2 | 18,2 |
| Tesorera | 1 | 9,1 |
| Coordinadora Administrativa | 1 | 9,1 |
| Presidente Junta Directiva | 1 | 9,1 |
| Miembro Consejo o Junta Directiva | 2 | 18,2 |
| Auxiliar Administrativo | 1 | 9,1 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Para el perfil No.2, los cargos en su mayoría pertenecen al nivel Profesional Especializado, Asesor y Contratistas con un 21,4% cada uno, ver tabla 14.

Tabla 14

Relación de cargos de los Expertos-Perfil No.2.

| Cargo | Número | Porcentaje |
|---------------------------|--------|------------|
| Profesional Especializado | 3 | 21,4 |
| Asesor | 3 | 21,4 |
| Contratistas | 3 | 21,4 |

| | | |
|--------------------------------|----|------|
| Empleado público | 2 | 14,3 |
| Técnico operativo | 1 | 7,1 |
| Director administrativo | 1 | 7,1 |
| Jefe corporativo de Calidad | 1 | 7,1 |
| Total | 14 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Frente a la formación Académica, la tabla 15, muestra al perfil No.1 se le pidió información referente a su formación puntual en el sector solidario encontrando que el 45.5% cuenta con certificación en Economía Solidaria Avanzada.

Tabla 15

Relación de Expertos en el sector solidario.

| Formación académica | Número | Porcentaje |
|--|--------|------------|
| Certificación Economía Solidaria Avanzada | 5 | 45,5 |
| Certificación Economía Solidaria Intermedia | 2 | 18,2 |
| Certificación Economía Solidaria Básica | 2 | 18,2 |
| Diplomado | 2 | 18,2 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Para el perfil No. 2, se identificó que todos cuentan con formación de posgrado y el 38.5% cuenta con Especialización en Calidad, ver tabla 16.

Tabla 16

Relación de Formación Académica en Posgrado de los Expertos.

| Formación académica | Número | Porcentaje |
|--|--------|------------|
| Magister en Gestión Organizacional | 2 | 15,4 |
| Magister en Calidad | 2 | 15,4 |
| Especialista en Calidad | 5 | 38,5 |
| Especialización en aseguramiento y control interno | 1 | 7,7 |
| Especialista en Gerencia Estratégica | 1 | 7,7 |
| Especialista en economía | 1 | 7,7 |
| Experiencia profesional en análisis de proceso, medición y calidad | 1 | 7,7 |
| Especialista en Auditoría de control interno | 1 | 7,7 |

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la experiencia se evidencia que en el perfil No.1 el 45,5% cuenta con experiencia entre 5 y 10 años en el sector solidario, seguido por 36,4% que tienen más de 10 años de experiencia en el sector, ver tabla 17.

Tabla 17

Relación de Tiempo de Experiencia Laboral de los Expertos-Perfil No.1.

| Experiencia | Número | Porcentaje |
|-------------|--------|------------|
| < 1 año | 0 | 0 |
| 1-5 años | 2 | 18,2 |
| 5-10 años | 5 | 45,5 |
| > 10 años | 4 | 36,4 |

Fuente: Elaboración propia

Para el perfil No.2 se evidencia que el 46,2% cuenta con una experiencia en temas de calidad y gestión administrativa de más de 10 años, ver tabla 18.

Tabla 18

Relación de Tiempo de Experiencia Laboral de los Expertos-Perfil No.2.

| Experiencia | Número | Porcentaje |
|------------------|--------|------------|
| > a un año | 2 | 15,4 |
| De 5 a 10 años | 3 | 23,1 |
| Entre 1 y 5 años | 3 | 23,1 |
| < a 10 años | 6 | 46,2 |

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta en la tabla 19 el promedio de respuestas acorde con las 14 preguntas asociadas a claridad, pertinencia y aplicabilidad de la propuesta de modelo en la validación realizada donde se encontró que los expertos de Perfil No.1 tienen un promedio general 4,89 mientras que los expertos de Perfil No.2 tienen un promedio de 4,34.

Tabla 19

Relación de Tiempo de Experiencia Laboral de los Expertos-Perfil No.2.

| CRITERIOS DE EVALUACIÓN/EVALUADOR | | Promedio | Promedio |
|--|--|----------|----------|
| Asociados a la CLARIDAD de la Metodología | | Perfil 1 | Perfil 2 |
| 1 | ¿La propuesta es clara y comprensible? | 5 | 4,79 |
| 2 | ¿Las variables establecidas para la construcción del modelo son adecuadas para la propuesta? | 4,82 | 4,2 |
| 3 | ¿Las dimensiones propuestas para su construcción son precisas y aplicables? | 4,91 | 4,6 |
| 4 | ¿Los indicadores propuestos para el diseño de este son claros y comprensibles? | 4,91 | 4 |
| 5 | ¿Los controles propuestos para el diseño del modelo son específicos y aplicables? | 4,82 | 4,4 |
| Asociados a la PERTINENCIA de la Metodología | | | |
| 6 | ¿La propuesta es pertinente en el sector de entidades del sector solidario? | 4,91 | 4,4 |
| 7 | ¿La propuesta es apropiada para el sector? | 4,91 | 4,4 |
| 8 | ¿Los componentes o factores claves de éxito (siete) definidos son congruentes y dan respuesta a la integración propuesta? | 5 | 4,2 |
| 9 | ¿Los indicadores propuestos se encuentran articulados y dan respuesta a las dimensiones y variables? | 4,82 | 4,4 |
| 10 | ¿La propuesta en general es pertinente? | 4,91 | 4,2 |
| Asociados a la APLICABILIDAD de la Metodología | | | |
| 1 | ¿La propuesta contiene los elementos suficientes para la gestión en Fondos de Empleados y/o Cooperativas ahorro y crédito? | 4,82 | 4,2 |

| CRITERIOS DE EVALUACIÓN/EVALUADOR | Promedio | Promedio |
|---|----------|----------|
| 1 ¿La propuesta es de fácil implementación por parte del personal 2 competente en fondos de empleados y/o Cooperativas de Trabajo Asociado? | 4,82 | 4,2 |
| 1 ¿La metodología de integración da respuesta a los requisitos legales y 3 normativos del sector solidario? | 4,91 | |
| 1 ¿Es posible la implementación del modelo propuesto en los fondos de 4 empleados y /o Cooperativas? | 4,91 | |

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el análisis de resultados a continuación se presentan en la tablas 20 y 21 el Alfa de Cronbach para los dos perfiles de expertos.

Tabla 20

Alfa de Cronbach para Confiabilidad Perfil No.1

| Alfa de Cronbach | | |
|------------------|------|---|
| K: | 14 | El número de ítems |
| $S \sum Si^2$: | 1,32 | Sumatoria de las Varianzas de los ítems |
| S_T^2 : | 11,5 | La Varianza de la suma de los ítems |
| a : | 1 | Coefficiente de Alfa de Cronbach |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21

Alfa de Cronbach para Confiabilidad Perfil No.2

| Alfa de Cronbach | | |
|------------------|----|--------------------|
| K: | 14 | El número de ítems |

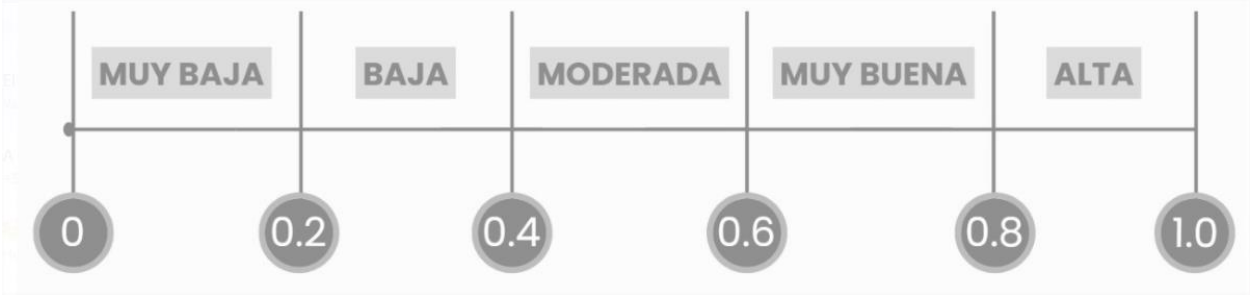
| | | |
|--------------|------|---|
| S_{Si^2} : | 4,43 | Sumatoria de las Varianzas de los ítems |
| S_T^2 : | 31,6 | La Varianza de la suma de los ítems |
| a : | 0,9 | Coefficiente de Alfa de Cronbach |

Fuente: *Elaboración propia*

Para el caso del Perfil No. 1 se tendría calculando la varianza de los ítems un valor de Alfa de Cronbach de 1,0 lo cual evidencia una confiabilidad Alta y para el Perfil No. 2 se obtuvo un coeficiente de 0,9 lo cual indica que se clasifica como “Alta” de acuerdo con los rangos de interpretación presentados a continuación en la figura 7.

Figura 9

Clasificación de los niveles de confiabilidad según el Alfa de Cronbach



Fuente: *Datos de la investigación, elaboración propia.*

Luego se procede a realizar el análisis de la información recolectada calculando el coeficiente de validez de contenido, a través del cual se valora el grado de validez entre las respuestas de los expertos en los perfiles 1 y 2, teniendo en cuenta que se contó con un número de expertos de 11 para el Perfil No. 1 y 14 para el Perfil No. 2, y la información fue recolectada a través de la escala Likert de cinco alternativas (Hernández-Nieto, R., 2011), lo anterior se ilustra en las tablas 22 y 24 y sus respectivas interpretaciones en las tablas 23 y 25,

Tabla 22

Coeficiente de validez de contenido de Hernández Nieto Perfil No. 1.

| | Sumatoria puntaje Sujetos | Sumatoria/valor máximo | Coeficiente validez de contenido (CVC) | Probabilidad de error | CvC-Pe |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------|---|--------------------------|--------|
| 1. Criterio de claridad | 269 | 10,76 | 0,978 | 3,50E-12 | 0,978 |
| 2. Criterio de pertinencia | 270 | 10,8 | 0,982 | 3,50E-12 | 0,982 |
| 3. Criterio de Aplicabilidad | 214 | 10,7 | 0,973 | 3,50E-12 | 0,973 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23

Interpretación-Perfil No.1.

| | |
|-----------------------------|------------------------------------|
| Menor 0.60 | Validez y concordancia inaceptable |
| Igual o > 0.60 o igual 0.70 | Validez y concordancia deficiente |
| Mayor 0.71 y < o igual 0.80 | Validez y concordancia aceptable |
| Mayor 0.80 y < o igual 0.90 | Validez y concordancia buena |
| Mayor 0.90 | Validez y concordancia excelente |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24*Coefficiente de validez de contenido de Hernández Nieto Perfil No. 2.*

| | Sumatoria puntaje Sujetos | Sumatoria/valor máximo | Coefficiente validez de contenido (CVC) | Probabilidad de error | CvC-Pe |
|------------------------------|---------------------------------|---------------------------|--|--------------------------|--------|
| 1. Criterio de claridad | 287 | 11,48 | 0,82 | 9,00E-17 | 0,82 |
| 2. Criterio de pertinencia | 293 | 11,72 | 0,837 | 9,00E-17 | 0,837 |
| 3. Criterio de Aplicabilidad | 223 | 11,2 | 0,796 | 9,00E-17 | 0,796 |

*Fuente: Elaboración propia***Tabla 25***Interpretación-Perfil No.2*

| | |
|-----------------------------|------------------------------------|
| Menor 0.60 | Validez y concordancia inaceptable |
| Igual o > 0.60 o igual 0.70 | Validez y concordancia deficiente |
| Mayor 0.71 y < o igual 0.80 | Validez y concordancia aceptable |
| Mayor 0.80 y < o igual 0.90 | Validez y concordancia buena |
| Mayor 0.90 | Validez y concordancia excelente |

Fuente: Elaboración propia

Para el Perfil No. 1 se evidencia que la validez de contenido en cuanto a calidad, pertinencia y aplicabilidad es mayor a 0,90, lo cual se interpreta como Validez y Concordancia Excelente, mientras que para el Perfil No.2 se evidencia que los criterios de calidad y pertinencia se encuentran en una escala mayor a 0,8, lo cual se clasifica como una validez y concordancia buena, mientras que la aplicabilidad se ubica en 0,796 interpretándose como una validez y concordancia aceptable.

El grupo investigador identifica que la variación en la validación de los expertos de Perfil No. 2 con relación a la aplicabilidad se da teniendo en cuenta el desconocimiento del sector que

algunos manifiestan en sus observaciones, desde el perfil y la experiencia de este grupo de expertos se tienen otras dinámicas de gestión organizacional que para nuestra forma de ver hace que consideren una baja aplicabilidad.

6.4.1 Observaciones y Sugerencias por Parte de los Expertos

A continuación, en la tabla 26, se presentan las observaciones y sugerencias realizadas por parte de los expertos en relación con la propuesta del diseño de modelo de gobierno corporativo para el fortalecimiento de la gestión organizacional en el sector solidario.

Tabla 26

Observación o sugerencia por parte de los expertos.

| Observación o sugerencia por parte de los expertos |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Según el concepto de gobierno corporativo se refiere a la responsabilidad compartida de la administración y sus directivos, basados en el cumplimiento legal, normativo y reglamentario. En las variables no noté algo relacionado con el cumplimiento normativo, la identificación de las necesidades de las partes interesadas, el cumplimiento de los objetivos, de pronto estén pero no las noté, deberían visibilizarse más.• Desconozco el sector solidario, sin embargo consideró que el modelo recoge varios elementos importantes y los agrupa en 3 grandes dimensiones cuya aplicabilidad da cobertura a lo que se busca con un gobierno corporativo. Adicionalmente el contar con indicadores por dimensión, permitirá medir el grado de implementación al interior de una organización.• Las dimensiones definidas y las respectivas variables son pertinentes. Importante destacar la inserción del tema de sostenibilidad en el instrumento, dada la necesidad de contemplar de forma general esta variable para nuevos procesos organizacionales.• Lenguaje claro, buen lenguaje visual del modelo y buena exposición verbal del mismo. Excelente el componente de gestión del conocimiento.• En la evaluación de la claridad dejo la calificación en cuanto a la pregunta relacionada a los controles, durante la presentación de la propuesta no observe claridad en cuanto los controles que van a aplicar para monitorear la eficacia del modelo propuesto.• Excelente modelo. ¡Felicitaciones!• Muy buen enfoque, es importante la implementación y pertinencia en el sector solidario• Es un instrumento que aporta al desarrollo organizacional del sector solidario y se enmarca plenamente al eje central de este sector, promoviendo y manteniendo el principio de solidaria y cooperativismo• Es un proyecto excelente para ser aplicado en diferentes entidades adscriptas a la Superintendencia de la Economía Solidaria• Interesante propuesta que ayudaría a fortalecer la organización de los fondos de empleados desde su Direccionamiento• Es una gran apuesta a la implementación de nuevas y buenas prácticas en el sector• Muy buen contenido, actual y aterrizado a las organizaciones del sector• Es importante vincular los procesos del sector cooperativo con prácticas asociadas a la gestión del conocimiento ya que con el tiempo se van las personas que conocen el tema y no hay relevo generacional |

Observación o sugerencia por parte de los expertos

- El instrumento es adecuado para la implementación de la propuesta y abordar las necesidades del sector solidario
- Se mencionan unos controles que no logré identificar, es importante ser más claro y puntual si estos se establecen
- Según el concepto de gobierno corporativo se refiere a la responsabilidad compartida de la administración y sus directivos, basados en el cumplimiento legal, normativo y reglamentario. En las variables no noté algo relacionado con el cumplimiento normativo, la identificación de las necesidades de las partes interesadas, el cumplimiento de los objetivos, de pronto estén pero no las noté, deberían visibilizarse más.
- Desconozco el sector solidario, sin embargo consideró que el modelo recoge varios elementos importantes y los agrupa en 3 grandes dimensiones cuya aplicabilidad da cobertura a lo que se busca con un gobierno corporativo. Adicionalmente el contar con indicadores por dimensión, permitirá medir el grado de implementación al interior de una organización.
- Lenguaje claro, buen lenguaje visual del modelo y buena exposición verbal del mismo. Excelente el componente de gestión del conocimiento.
- En la evaluación de la claridad dejo la calificación en cuanto a la pregunta relacionada a los controles, durante la presentación de la propuesta no observe claridad en cuanto los controles que van a aplicar para monitorear la eficacia del modelo propuesto.

Fuente: Elaboración propia

7. CONCLUSIONES

Una vez realizado el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo que permita el fortalecimiento de la gestión organizacional en entidades del sector solidario y dada la aplicación de los diferentes instrumentos se cuenta con información suficiente para la puesta en marcha en cualquier organización en el sector

Se realizó el análisis de los diferentes modelos del gobierno corporativo documentados en literatura académica, aplicables a entidades del sector solidario a través de esta investigación se hace una identificación de variables requeridas para el mejoramiento en la gestión de entidades del sector encontrando en común variables como impacto, bienestar y calidad de vida y sostenibilidad.

Una vez identificadas las variables del modelo de Gobierno Corporativo aplicable a entidades del sector solidario se clasifican y definen las dimensiones y variables que conllevan un modelo aplicable al sector solidario y que logre la satisfacción de las partes interesadas y del sector en general, se realizó un estudio detallado que permitió partir de los modelos actuales y traer una propuesta nueva e innovadora para mejorar las prácticas en las organizaciones de este sector.

Propuesta que incluye factores asociados a los beneficios, a las nuevas prácticas innovadoras y la gestión del conocimiento y a la sostenibilidad en el tiempo con una gestión adecuada, enfocada en el desarrollo económico.

En cuanto a la construcción del modelo de Gobierno Corporativo aplicable a entidades del sector solidario se definieron las dimensiones, subvariables e indicadores enfocados a la generación de nuevas y mejores prácticas que permitan una mejor relación con las partes interesadas, una generación de prácticas innovadoras y generación de conocimiento, una sostenibilidad y gestión adecuado desde lo estratégico, normativo, social, ambiental y económico, siempre enfocado al mejoramiento en la calidad de vida de los asociados.

Para esta construcción se trabaja con la implementación de practicas que desde cada una de las variables logre el fortalecimiento de la gestión organizacional en las entidades del sector solidario a través de la gestión del conocimiento, los principios cooperativos, el capital social, los beneficios para los asociados, el mejoramiento en la calidad de vida, el fortalecimiento en la responsabilidad cooperativa y la gestión a través de una cultura sostenible.

Estos son los factores diferenciadores que se generan como actualización a las practicas actuales y que permiten una oxigenación y eliminación de practicas obsoletas, contribuyendo a la innovación sin dejar de lado el foco social y asociativo de las entidades del sector solidario.

Frente a la validación de la propuesta del modelo de Gobierno Corporativo aplicable a entidades del sector solidario se obtuvo el resultado esperado teniendo una validación por parte de expertos que permitió conocer los elementos de un modelo de gobierno corporativo para organizaciones del sector solidario que aporte al fortalecimiento de la gestión organizacional siendo la propuesta válida y aplicable al sector, con una visión positiva por parte de los expertos que validaron esta investigación, siendo necesario contar con una segunda fase que permita la mejora continua y actualización constante correspondiente a los cambios y las diferentes necesidades que surjan por parte de las partes interesadas..

8. **RECOMENDACIONES**

Una vez culminada la investigación que nos arrojó un Diseño de Modelo de Gobierno Corporativo para entidades del sector solidario validado por expertos, el equipo investigador recomienda:

Realizar análisis y diagnósticos en las entidades del sector solidario que permitan identificar las necesidades de las organizaciones y que a su vez conlleven a estar a la vanguardia en los temas que se requieren para el fortalecimiento de la gestión organizacional en un mundo cambiante.

Establecer mecanismos de seguimiento y control que aporten al modelo de gobierno corporativo y que permitan realizar una evaluación periódica de su implementación y eficacia, en la investigación se llegó hasta la definición de indicadores, pero se recomienda ampliar el modelo permitiendo una medición puntual enfocada a cada una de las dimensiones y variables.

Profundizar en la gestión del conocimiento para lograr tener cambios generacionales que no conlleven a la afectación de la organización y que faciliten la gestión y fortalecimiento organizacional, es importante transmitir el conocimiento de tal manera que se pueda fortalecer el equipo directivo o quienes hagan sus veces para un crecimiento y sostenibilidad adecuada.

Es importante extender las estrategias de la dimensión bienestar y calidad de vida a los empleados, toda vez que se evidencio ausencia de beneficios como trabajador dado que al ser parte de la organización también es asociado y los beneficios que reciben son los mismos de todos los integrantes de la organización del sector solidario.

Con el fin de no solo aportar a la gestión, se recomienda dar un enfoque más sostenible desde la aplicación de los Objetivos de desarrollo sostenible, el interiorizarlos y enfocar la gestión en ellos puede generar un mayor impacto y beneficio no solo para la organización sino para todas las partes interesadas.

9. REFERENCIAS

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance☆. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Aguilar Quevedo, V. H., Cruz Muñoz, D. M., & Jimenez Rodríguez, D. C. (2007). *BIENESTAR SOCIAL LABORAL DESDE LA PERSPECTIVA DE CALIDAD DE VIDA A PARTIR DE LA PRODUCCIÓN ESCRITA Y LA PERCEPCIÓN DE DOCENTES ESPECIALISTAS. PERIODO 1995—2005 EN BOGOTÁ D.C. ESTADO DEL ARTE*. UNIVERSIDAD DE LA SALLE FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL DESARROLLO HUMANO Y CALIDAD DE VIDA BOGOTA D.C.
- ALTAMIRANO SALAZAR, A., CRUZ GUEVARA, M., VILLALBA VILLAVICENCIO, N., & IPIALES PAREDES, K. (2016). *MODELO DE DIAGNÓSTICO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO FINANCIERO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL ECUADOR*. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/rimf/rimf_v7_n1_07.pdf
- Ardila, R. (2003). *CALIDAD DE VIDA: UNA DEFINICIÓN INTEGRADORA*. 35, 161-164.
- Bolsa de Valores de Quito. (2011). *Memorias del Programa de Buen Gobierno Corporativo*.
- Charterina, A. M. (2015). Las cooperativas y su acción sobre la sociedad. *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, 117, 34-49.
- Chiavenato, (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw –Hill Interamerica S.A.
- Confecámaras, Superintendencia de Sociedades, & Cámara de Comercio de Bogotá. (2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*.

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://confecamaras.org.co/phocadownload/GobiernoCorporativo/guiacolombiana.pdf

Consejo Nacional de Coordinación de políticas Sociales. (2010). *Beneficios para el desarrollo humano*. chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.desarrollosocial.gob.ar/wp-content/uploads/2015/05/Beneficios-para-el-Desarrollo-Humano1.pdf

DNP. (2018). *GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES*.

EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P. (s. f.).

CÓDIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO. chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.epm.com.co/site/Portals/0/centro_de_documentos/centro_de_contacto/relacion_estado/CodigoGobiernoCorporativo.pdf

FREIRE Quintero, C. E., GARCÍA Regalado, J. O., & DELGADO Salazar, J. L. (2017). *El índice de gobierno corporativo y su relación con el desempeño financiero: Un estudio de empresas que emitieron en la bolsa de valores de Guayaquil en el 2013*. Vol. 38 (Nº 28) Año 2017. Pág. 12(28), 12.

Fuertes Terán, E. A. (2013). *El buen gobierno corporativo su aplicabilidad en el derecho societario ecuatoriano*. <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/1047>

Ganga y Vera. (2008). *El Gobierno Corporativo: Consideraciones y Cimientos Teóricos*.

García Osma, B., & Gill de Albornoz, B. (2005). *EL GOBIERNO CORPORATIVO Y LAS PRÁCTICAS DE EARNINGS MANAGEMENT: EVIDENCIA EMPÍRICA EN ESPAÑA*.

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-2005-11.pdf

Garzón Garzón, E. K., Parra Rodriguez, V., & Castillo Cruz, D. M. (2021). *Modelo de Gobierno Corporativo para el fortalecimiento de la gestión organizacional en Entidades del sector solidario*.

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/40096/2021vanessaparra.pdf>

Hernández-Nieto, R. (2011). *Instrumentos de recolección de datos en ciencias sociales y ciencias biomédicas*. Universidad de los andes.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>

ICONTEC. (2019). *Norma Técnica Colombiana ISO 30401 Sistemas de Gestión del Conocimiento*.

Jara Pinilla, N., & Jara Bertin, M. A. (2020). Gobierno corporativo: Una revisión de literatura especializada. *Estudios de Administración*, 21(2), 67. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2014.56401>

Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831-880. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x>

Kaplan, S. N., & Zingales, L. (1997). Do Investment-Cash Flow Sensitivities Provide Useful Measures of Financing Constraints? *The Quarterly Journal of Economics*, 112(1), 169-215. <https://doi.org/10.1162/003355397555163>

Langebaek, & Ortiz. (2009). *Gobierno corporativo en las empresas en Colombia*. Bogotá: BRC.

Lennart, L. (1980). *La tensión psicosocial: Población, ambiente y calidad de vida*.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público, & Superintendencia de Economía Solidaria. (2013, marzo). *Guía de buen gobierno para las Organizaciones vigiladas por la Superintendencia de la economía solidaria*. www.supersolidaria.gov.co.
https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/guia_buen_gobierno_marzo_2013.pdf

Narváez, M., Gutiérrez, C., & Senior, A. (s. f.). *GESTIÓN ORGANIZACIONAL. UNA APROXIMACIÓN A SU ESTUDIO DESDE EL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD*. 23.

Organización para el Desarrollo y Crecimiento Económico. (2011). *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas*. Éditions OCDE. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/48632643.pdf](https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/48632643.pdf)

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

- Pardo Martínez, L. P., & Huertas de Mora, M. V. (2014). La historia del cooperativismo en Colombia: Hitos y periodos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 22(104).
<https://doi.org/10.16925/co.v22i104.970>
- Ramos, S., Etxebarria, S., Ciudad, M., Gutierrez, M., Martin, D. S., Iñarra, B., Olabarrieta, I., Melado-Herreros, Á., & Zufia, J. (2020). 1—Cleaner production strategies for the food industry. En C. Galanakis (Ed.), *The Interaction of Food Industry and Environment* (pp. 1-34). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-816449-5.00001-1>
- Riaño, S. C. G. (2009). Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales. *AD-minister*, 15, 137-153.
- Rodríguez Rojas, Y. L. (2019). Mejores prácticas para gestionar el conocimiento según la ISO 30401. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión*, 11(2), 9-20.
<https://doi.org/10.15332/24631140.5090>
- Rubio Moreno, M. P., & Rubio Valencia, J. D. (2016). *El impacto que tienen los fondos de empleados, en Bogotá, en el El impacto que tienen los fondos de empleados, en Bogotá, en el bienestar laboral de sus asociados. Muestra representativa para bienestar laboral de sus asociados. Muestra representativa para Bogotá* [UNIVERSIDAD DE LA SALLE]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1486&context=maest_administracion
- Salamanca, Y. T., Río Cortina, A. D., & Ríos, D. G. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(11), 70-77.
[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70021-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70021-7)

- Salazar, A. W. A., Aguilar, J. D. C. G., & Arellano, T. L. C. (2018). Principios de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico como instrumento de medición de gobierno corporativo en las cooperativas. *Cooperativismo y Desarrollo*, 6(2), Art. 2.
- SEPS. (2013). *II Jornadas de Supervisión de la Economía Popular y Solidaria: «Supervisión diferenciada, Balance social y Experiencias cooperativas exitosas»*.
http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Memoria_%20II%20Jornadas_v4_19-02-14_def.pdf/3cf8063f-9dd6-4928-bc5b-706363d4df6d
- Serna y Restrepo. (2019). *Sudamericanos en las Últimas Cinco Décadas: Elementos para Análisis y Perspectivas Futuras*.
- Superintendente de Sociedades. (2013). *XXII FORO INTERNACIONAL DE GOBIERNO CORPORATIVO*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://confecamaras.org.co/phocadownload/XII_Foro_Internacional_de_Gobierno_Corporativo/Presentacion_GOBIERNO_CORPORATIVO-2013.pdf
- Supersolidaria. (2021). *Reseña Historica*. <https://www.supersolidaria.gov.co/es/nuestra-entidad/resena-historica>
- Tello, Rodríguez y Varela. (2013). *Actitudes hacia la atención del adulto mayor por parte del personal que labora en los servicios de Emergencia en hospitales de Lima*.
- Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44.

Villarreal Alcalá, J. L. (2011). *LA IMPORTANCIA DE LAS FINANZAS CONDUCTUALES*

PARA LA TOMA DE DECISIONES. chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://aulasvirtuales.uniquindio.edu.co/R

ecDigital/epistemologiaFinanzas/Epist_Finanzas_U2_Lectura3.pdf

10. Lista de Anexos

Anexo 1: “Revisión Literaria y Matriz comparativa de los diferentes modelos de G.C”

Anexo 2; “Diseño de un modelo de gobierno corporativo para el fortalecimiento en la gestión de las entidades del sector solidario”

Anexo 3: “Google Forms Instrumento de Validación de contenido por expertos”

Anexo 4: “Pre - validación de Instrumento con Expertos”

Anexo 5: “Validación por panel de expertos”

