

Luis Fernando  
Martínez Maya

Las Decisiones Estratégicas y las Asimetrías de la  
Información en las cooperativas financieras en México

2021



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración

Las Decisiones Estratégicas y las Asimetrías de la  
Información en las cooperativas financieras en  
México

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el  
Grado de  
Maestro en Ciencias Económico Administrativas

Presenta

Luis Fernando Martínez Maya

Dirigido por:

Dra. Graciela Lara Gómez

Querétaro, Qro. a junio de 2021



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Ciencias Económico Administrativas

Las Decisiones Estratégicas y las Asimetrías de la Información en las cooperativas  
financieras en México

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de  
Maestro en Ciencias Económico Administrativas

Presenta

Luis Fernando Martínez Maya

Dirigido por:

Dra. Graciela Lara Gómez

Dra. Graciela Lara Gómez  
Presidente

Dr. Jesús Hurtado Maldonado  
Secretario

Dr. Felipe Abelardo Pérez Sosa  
Vocal

Dra. Josefina Morgan Beltrán  
Suplente

M. en A. María Elena Díaz Calzada  
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.  
Junio de 2021. México

## Resumen

El objetivo del presente trabajo es de analizar la forma en que las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAPS) en México atenúan las Asimetrías de la Información que derivan de las relaciones contractuales entre los participantes en las decisiones estratégicas. Estas organizaciones tienen la necesidad de conocer la manera en que se puede lograr dicha atenuación que les permita alcanzar sus objetivos. Este fenómeno que ha sido estudiado en el ámbito de las Organizaciones Financieras Cooperativas (OFCs) y no había sido contrastado con la Teoría de la Agencia ni la Teoría de Contratos, de modo que esta investigación haya así su propósito y justificación. Partiendo de la pregunta de investigación: ¿De qué manera las SOCAPS, atenúan las Asimetrías de la Información partiendo de su proceso de toma de decisiones, su estructura organizacional y la relación de agencia? Se formula un diseño de marco metodológico que analiza el fenómeno a partir de tres dimensiones: decisiones estratégicas, asimetrías de la información y gobierno corporativo, las que son abordadas mediante el método cualitativo empleando la estrategia del método Delphi. Los resultados muestran puntos clave sobre la situación actual que se experimenta en las SOCAPS, sobre como son las condiciones en las que estas organizaciones atenúan o llevan a cabo distintos aspectos dentro de las dimensiones analizadas. Se concluye de tal modo que es imperativo la ejecución de cambios en el Gobierno Corporativo, entre ellos la adaptación del modelo de las partes interesadas, cambios en la toma de decisiones así como en la participación colectiva y modificaciones en la participación democrática buscando el desarrollo de estrategias que contribuyan a incrementar los índices de participación de los asociados. Se puede concluir que con la teoría se encontraron coincidencias con el análisis empírico, las que deben ser retomadas al interior de las SOCAPS para efectuar modificaciones a su estructura y adecuaciones al proceso de toma de decisiones.

**(Palabras clave:** Asimetrías de la información, decisiones, gobierno, estrategia.)

### Abstract

The objective of this paper is to analyze how the Savings and Loan Cooperative Societies (Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo) in Mexico mitigate the Information Asymmetries that derive from the contractual relationships between the participants in strategic decisions. These organizations have a need to know how this mitigation can be done that allows them to achieve their objectives. This phenomenon has been little studied in the field of Cooperative Financial Organizations (CFOs) at an international level and has not been contrasted with the Agency Theory or the Contract Theory, so that, this research has its purpose and justification. Starting from the research question: In what way do SOCAPS attenuate Information Asymmetries starting from their decision-making process, their organizational structure and the agency relationship? A methodological framework design is formulated that analyzes the phenomenon from three dimensions: strategic decisions, information asymmetries and corporate governance, which are addressed through the qualitative method using the Delphi method strategy. The results show key points about the current situation that is experienced in SOCAPS, about how are the conditions in which these organizations mitigate or carry out different aspects within the dimensions analyzed. It is concluded in such a way that it is imperative to implement changes in Corporate Governance, including the adaptation of the stakeholder model, changes in decision-making as well as in collective participation, and modifications in democratic participation seeking the development of strategies that contribute to increasing the participation rates of members. It can be concluded that, based on the theory, coincidences were found with the empirical analysis, which must be taken up within the SOCAPS to make modifications to its structure and adjustments to the decision-making process.

**(Keywords:** Information asymmetries, decisions, governance, strategy.)

## Dedicatoria

A mi padre, Fernando Martínez.

A mi madre, Brisa R. Maya.

A mi pareja, Ana G. Gómez

Por su Apoyo, Lealtad y Cariño.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

## Agradecimientos

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) le agradezco la beca recibida durante el programa de maestría, así como los múltiples apoyos para estancias, congresos y financiamiento para la formación de maestros durante esta investigación.

A la Facultad de Contaduría y Administración (FCA), al Posgrado en Ciencias Económico-Administrativas y la Dirección General de Posgrado, de la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ), les agradezco el apoyo, el espacio e instalaciones proporcionados.

Este programa fue parte de El Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) y gracias a la cual esta investigación fue posible.

Al resto de los miembros de la universidad, así como las personas dentro y fuera de la universidad, bajo su trabajo, ponen a nuestra disposición las herramientas para poder cumplir nuestros objetivos. A todos y cada uno, agradezco su tiempo y dedicación.

Expreso mi profundo agradecimiento a mi tutora de tesis la Dra. Graciela Lara Gómez, por su instrucción y colaboración durante el desarrollo de esta investigación. A mis docentes durante el transcurso de estos dos años, así mismo como a mis sinodales, por su retroalimentación y evaluación. En conjunto, siempre mostraron ayudarme a mejorar como estudiante e investigador.

## Tabla de contenido

<b>RESUMEN</b> .....	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>II</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>IV</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 APROXIMACIÓN A LA TEORÍA DE LA AGENCIA</b> .....	<b>5</b>
1.1.1 COSTOS DE LA RELACIÓN DE AGENCIA .....	6
1.1.2 DIFICULTADES EN LA TEORÍA DE LA AGENCIA.....	7
1.1.3 SALVAGUARDA DE RELACIONES CONTRACTUALES .....	9
<b>1.2 APROXIMACIÓN A LA TEORÍA DE CONTRATOS</b> .....	<b>12</b>
1.2.1 CLASIFICACIÓN DE LAS ASIMETRÍAS DE INFORMACIÓN.....	14
1.2.2 CONFLICTOS DE LAS RELACIONES DE LAS PARTES INTERESADAS EN LAS SOCAPS .....	17

<b>1.3</b>	<b>DEFINICIONES, CARACTERÍSTICAS Y ENFOQUES DEL GOBIERNO CORPORATIVO .....</b>	<b>19</b>
1.3.1	DEFINICIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO.....	20
1.3.2	DEFINICIÓN DE LA FIRMA O EMPRESA .....	24
1.3.3	APROXIMACIÓN A TOMA DE DECISIONES EN EL GOBIERNO CORPORATIVO .....	26
1.3.4	CONCEPTOS Y PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO .....	31
1.3.5	CLASIFICACIÓN DE MODELOS DE GOBIERNO CORPORATIVO .....	33
<b>1.4</b>	<b>APROXIMACIÓN A LAS SOCAPS .....</b>	<b>35</b>
1.4.1	CARACTERÍSTICAS DE LAS SOCAPS .....	36
1.4.2	ASPECTOS GENERALES DEL SECTOR DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR.....	36
<b>2.</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>1</b>
<b>2.1</b>	<b>JUSTIFICACIÓN Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
2.1.1	PREGUNTA CENTRAL.....	1
2.1.2	PREGUNTAS POR DIMENSIÓN .....	2
<b>2.2</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>2</b>
<b>2.3</b>	<b>SELECCIÓN DEL MÉTODO .....</b>	<b>3</b>

<b>2.4</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>5</b>
<b>2.5</b>	<b>PROPOSICIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>5</b>
2.5.1	PROPOSICIÓN CENTRAL .....	6
2.5.2	PROPOSICIONES POR DIMENSIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
<b>2.6</b>	<b>ESTRUCTURA DEL MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>8</b>
<b>2.7</b>	<b>EL SECTOR DE LAS SOCAPS.....</b>	<b>10</b>
<b>2.8</b>	<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>2.9</b>	<b>DESARROLLO EN ATLAS.TI™ .....</b>	<b>16</b>
<b>3.</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1</b>	<b>DIMENSIÓN DE DECISIONES ESTRATÉGICAS .....</b>	<b>21</b>
3.1.1	INFORMES DENTRO DE LAS SOCAPS .....	22
3.1.2	PRÁCTICAS POSITIVAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN .....	29
3.1.3	PRÁCTICAS POSITIVAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO .....	36
3.1.4	CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES DE LA COOPERACIÓN .....	40
<b>3.2</b>	<b>DIMENSIÓN DE ASIMETRÍAS DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>44</b>

3.2.1	ALTA DIRECCIÓN, EJECUTIVOS Y SOCIOS.....	45
3.2.2	CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES DE LA COOPERACIÓN .....	65
<b>3.3</b>	<b>DIMENSIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO .....</b>	<b>75</b>
3.3.1	CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES DE LA COOPERACIÓN .....	76
3.3.2	POLÍTICAS ENFOCADAS A LAS PARTES INTERESADAS .....	81
3.3.3	DISTRIBUCIONES DE VALOR Y EGRESOS.....	86
3.3.4	ACCIONES DE BENEFICIO SOCIAL .....	91
<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>94</b>
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>97</b>
	<b>APÉNDICE A. LISTADO DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>101</b>
	<b>APÉNDICE B. GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A PANEL DE EXPERTOS .....</b>	<b>102</b>
	<b>APÉNDICE C. TABLA DE CONCENTRADO DE FUENTES DE INFORMACIÓN DE OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE Y DOCUMENTAL .....</b>	<b>103</b>

## Índice de tablas

Tabla 1 Concentrado de información del panel de expertos..... 15

Tabla 2 Concentrado de fuentes de información de observación no participante y documental

..... 103

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

## Índice de figuras

Figura 1. Cronología de situación de riesgo moral .....	15
Figura 2. Cronología de situación de selección adversa .....	15
Figura 3. Cronología de situación de señalización.....	16
Figura 4. Conflictos de las partes interesadas en las Cooperativas Financieras .....	18
Figura 5. Gobierno Corporativo y modelo de balance de la firma.....	23
Figura 6. Gobierno Corporativo: más allá del modelo de balance.....	25
Figura 7. Esquema de la toma de una decisión de un ente económico.....	27
Figura 8. Proceso específico de toma de decisiones de un ente económico. ....	28
Figura 9. Estructura del Sistema Financiero Mexicano .....	38
Figura 10. Estructura del marco metodológico (1 de 2).....	8
Figura 11. Estructura del marco metodológico (2 de 2).....	9
Figura 12. Composición de los socios del sector de las SOCAPS.....	11
Figura 13. Composición de las sucursales del sector de las SOCAPS.....	12
Figura 14. Composición de los activos del sector de las SOCAPS .....	13
Figura 15. Mapa semántico de la dimensión Decisiones Estratégicas.....	17
Figura 16. Mapa semántico de la dimensión Asimetrías de la Información.....	18
Figura 17. Mapa semántico de la dimensión Gobierno Corporativo .....	19
Figura 18. Mapa semántico de la dimensión Decisiones Estratégica - Actualización.....	21
Figura 19. Mapa semántico de la dimensión Asimetrías de la Información - Actualización ..	44
Figura 20. Mapa semántico de la dimensión Gobierno Corporativo - Actualización.....	75

## Introducción

La transparencia siempre ha sido una herramienta clave en el ámbito empresarial y corporativo tanto para una adecuada toma de decisiones de quienes controlan a la organización como de quienes tienen la función de vigilar que dichas decisiones sean benéficas para el conjunto. Bajo tal premisa el estudio de las Decisiones Estratégicas y las asimetrías en las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito (SOCAPS) en México es una necesidad para un sector financiero mexicano, dada su alta participación en el mercado crediticio. Hoy en día se reconoce que su papel en la inclusión financiera es crucial.

Esta investigación atiende a la Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) del CONACYT: Toma de Decisiones Estratégicas y financieras en las organizaciones. En el trabajo de estudio se realiza una investigación cualitativa para un año específico y el fenómeno de investigación es poco conocido de manera específica, se trata entonces de un estudio transversal exploratorio. De tal forma se utilizó el formato de cuestionario dirigido al panel de expertos, así como documentos normativos (acta constitutiva y estatutos), la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC), así como participación en eventos del giro cooperativo, que fueron eventos en línea de Woccu Latam “Espazio Cooperativo”, el primero su programa semanal con el tema “Mejores prácticas del Gobierno Corporativo” y el segundo de su programa de eventos de cuatro días llamado “Punto Cero”, los ejemplos anteriores fueron utilizados como observación no participante y documental. Lo anterior, como herramientas para comprobar o refutar las proposiciones establecidas. Dicho cuestionario dirigido a expertos es de tipo semi - estructurado en las que se sigue una guía de preguntas específicas sujetándose a ellas (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden).

La elección de México para abarcar el fenómeno que presentan la toma de decisiones y las Asimetrías de la Información representa una oportunidad clave para entender el entorno general de las cooperativas financieras en la zona de Latinoamérica, ya que México es uno de los principales países impulsores del movimiento en donde ha tenido un crecimiento importante en el sector financiero mexicano en los últimos años.

La Teoría de la Agencia, así como la Teoría de Contratos debaten sobre los problemas que surgen de las relaciones contractuales de quienes interactúan en el entorno de las empresas, específicamente en la relación existente entre los socios (o accionistas) y los Gerentes. Son temas de interés las dificultades de la relación, los costos para el control de los agentes, la información asimétrica por mencionar algunos de ellos.

En la presente investigación a modo de planteamiento del problema, se argumenta acerca de la forma en que las SOCAPS en México atenúan las Asimetrías de la Información que derivan de las relaciones contractuales entre los participantes en las Decisiones Estratégicas. Basado en el estudio cualitativo que utiliza la metodología Delphi caracterizada por estructurar un proceso comunicativo de diversos expertos organizados en grupo-panel con vistas a aportar luz en torno a dicho problema de investigación con el refuerzo de observación no participante y documental de diferentes índoles con relación al sector de las SOCAPS.

De tal forma se tiene la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera las SOCAPS, atenúan las Asimetrías de la Información partiendo de su proceso de toma de decisiones, su estructura organizacional y la relación de agencia? Que es respondida a partir de la siguiente proposición: Las características particulares de las SOCAPS, así como las situaciones de riesgo moral entre Principal - Agente (P – A) y la adecuación del modelo de *stakeholders* en las organizaciones cumplen la atenuación de las Asimetrías de la Información derivadas de las

relaciones contractuales. A su vez esta determina las proposiciones por cada una de las dimensiones: Decisiones Estratégicas; Asimetrías de la Información; Gobierno Corporativo.

De modo que el objetivo general de la investigación es determinar cómo las SOCAPS en México atenúan las Asimetrías de la Información que derivan de las relaciones contractuales entre los participantes en las Decisiones Estratégicas, de dicha forma son analizados los datos sustraídos mediante la metodología Delphi y son clasificados los resultados en las dimensiones mencionadas.

Entre los principales hallazgos destaca, en el caso de la participación de los socios en Asambleas o políticas, que dicha participación actualmente no es la suficiente ni la adecuada ya que en ocasiones los socios no se asumen como tal, sino como clientes y eso hace una diferencia importante. En muchas ocasiones la participación se da con la finalidad de conseguir beneficios personales como por ejemplo regalos electrodomésticos que son el gancho para atraer a los socios (a las Asambleas) cuando no debería ser tal. En otro punto, como lo son los Directivos electos en asamblea con perfil idóneo, se encontró que un punto clave para el sistema de elección es la necesidad de que haya capacitación especial a quienes son nombrados delegados a las asambleas, así como curso propedéutico para quienes aspiran a ocupar un cargo directivo (academia de Directivos), evaluación de conocimientos (teórica-práctica), pruebas psicométricas y de otros tipos para ver si cumplen con el perfil.

Describiendo el contenido de esta investigación, es presentada en cuatro capítulos, después de esta introducción se presenta en el primero de ellos, el Marco teórico. Se expone aquí el trabajo de los autores principales de la Teoría de la Agencia, la Teoría de Contratos, así como distintos enfoques teóricos sobre el Gobierno Corporativo. En el segundo capítulo se encuentra la Metodología en donde se abordan las características de la estructura por dimensiones para abarcar el fenómeno, así como la selección del método, técnicas de investigación y una breve descripción

tanto del entorno del sector de las SOCAPS en México como de quienes fungieron como expertos para la investigación. En el tercer capítulo se presentan los Resultados con un análisis de la información proporcionada en el cuestionario dirigido al panel de expertos, documentos normativos (acta constitutiva y estatutos), la LGSC, así como eventos del giro cooperativo como observación no participante. Cabe señalar que se utilizó para este análisis la aplicación ATLAS.ti™ que permitió la elaboración de los mapas semánticos, de las relaciones, y además de los indicadores de cada dimensión con su narrativa. Por último, se exponen las Conclusiones en donde se rearticula el argumento expuesto antes para dar pauta a investigaciones o estudios posteriores del fenómeno de las Asimetrías de la Información.

## 1. Marco teórico

### 1.1 Aproximación a la Teoría de la Agencia

La Teoría de la Agencia tiene un papel fundamental para el análisis del Gobierno Corporativo y el funcionamiento de las relaciones suscitadas en las SOCAPS en México. Hoy en día, estas empresas cuentan con contratos de diversa índole basados en diferentes modelos, finalidades y planteamientos. De aquí la importancia de la Teoría de la Agencia. La cual considera las problemáticas suscitadas en las relaciones multilaterales propias del mercado, suscitadas entre individuos o agentes con objetivos dispares que tienen cooperación mutua por medio del lazo contractual.

Para la Teoría de la Agencia el enfoque utilizado hacia la empresa o firma es simplemente una ficción legal cuya función es la de establecer un nexo entre las relaciones que de ella se susciten, con el otorgamiento de poder a las personas contratadas en la toma de decisiones sobre administración de activos y flujos de efectivo (Jensen & Meckling, 1976). De aquí es posible definir la relación de agencia en el contexto de la empresa como:

Un contrato en virtud del cual una o más personas (el) (los) (principal) (es) contratan a otra persona (el agente) para que preste algún servicio en su nombre, lo que implica delegar cierta autoridad para tomar decisiones al agente. Si ambas partes de la relación son maximizadores de utilidad, hay buenas razones para creer que el agente no siempre actuará a favor del interés del principal. El principal puede limitar las divergencias de su interés estableciendo incentivos apropiados para el agente e incurriendo en costos de monitoreo diseñados para limitar las actividades aberrantes del agente (Jensen & Meckling, 1976).

La relación de agencia está presente, como lo indica la teoría, en gran parte de los sistemas administrativos donde existen partes con intereses diferentes, así como en el caso particular que presentan las SOCAPS. Esta relación afecta al cumplimiento de objetivos que busca la organización y, según sea el caso, influye de manera por lo general, negativa al desenlace de los resultados. Como un intento por parte del principal para reducir el riesgo que estas relaciones conllevan una de sus metas y estrategias es la de reducir los costos que se derivan de dicha relación de forma que le puedan dar mayor control sobre el actuar del agente con un margen de beneficio mayor.

### ***1.1.1 Costos de la relación de agencia***

Es posible observar también que el principal deba asumir algunos costos con la intención de darle al agente incentivos llamados costos de vinculación. Estos incentivos tienen la función de garantizar que el agente no tome acciones que perjudiquen al principal o que sean para sólo para su beneficio. Dichos costos representan las estrategias que el principal usa para aminorar los riesgos que conlleva la relación de agencia y las dificultades que se presentan.

En este contexto los costos de agencia se definen por Jensen & Meckling (1976) como la suma de:

1. Los gastos de seguimiento por el principal
2. Los gastos de vinculación por parte del agente
3. La pérdida residual.

De la misma manera se debe tener en cuenta que los costos de la agencia resultan de cualquier situación que implique un esfuerzo cooperativo por dos o más personas, aunque no haya un agente principal definido en la relación.

Al considerarse que ambos, tanto el agente como el principal, están buscando maximizar sus funciones de utilidad, es necesario que se establezcan controles formalizados en el contrato. En él se debe estipular las características de las acciones del principal y el agente, así como también los mecanismos de incentivos. Para el caso de las SOCAPS los problemas del control aumentan conforme el crecimiento de las organizaciones al integrar más socios lo que se traduce en más principales a dicha relación. La importancia de la ocurrencia de los costos de agencia esta dada por mantener el control de una parte (el principal) a la otra (el agente).

### **1.1.2 Dificultades en la Teoría de la Agencia**

Dado lo anterior, es posible mencionar que una de las mayores dificultades es la que se da al momento de la delegación de poder por parte del principal al agente.

Al momento de separar lo que es la propiedad y el control surgen intereses contrapuestos que provocan interrupciones en la información de la que disponen los actores que intervienen dentro de la organización: En otras palabras, existe asimetría de información tal como se señala en la Teoría de la Agencia (Bueno, Santos, & Diana, 2012).

De acuerdo con Bueno, Santos, & Diana (2012): los problemas entre el principal y el agente pueden clasificarse de la siguiente manera:

- *La selección adversa.* Se presenta cuando el agente, debido a su tipología o características, dispone de información privada relevante, antes del inicio de una relación y que obviamente no es conocida por el principal, aunque éste sabe que el agente puede ser de determinada tipología.
- *Efecto señalización.* Es el intento de un participante en una relación, por señalar, antes de firmar el contrato, alguna de sus características relevantes en la relación, y que lo beneficiarían.

- *Riesgo moral*. Se deriva de la realización, después de firmado el contrato, de acciones ocultas por parte de un agente económico, de los cuales obtiene beneficios, pero a costa de la contraparte. En este caso el comportamiento del agente no es observable o no verificable por el principal.

El riesgo moral tiene diferentes aspectos mencionados en la literatura especializada. Por ejemplo, el agente puede adoptar diferentes acciones que pueden perjudicar al principal dentro de la relación de agencia, tales como: la adopción de atrincheramiento en la posición, esfuerzo insuficiente en sus actividades o tareas, activismo social figurativo para acrecentar su perfil o con la realización de inversiones extravagantes (Ross, 1973). No son caso ajeno para las SOCAPS en las que este tipo de asimetría en específico es la que puede tener mayor influencia para las afectaciones de la relación Principal - Agente dado que surgen después de la firma del contrato. A ejemplo de este tipo de asimetría cometida por el agente se pueden mencionar las siguientes (Bueno, Santos, & Diana, 2012):

- La adopción de atrincheramiento en la posición, hace referencia a la toma de decisiones que están sesgadas a lograr la permeancia del agente en su posición, ya sea por medio de emprendimiento de nuevas líneas de negocio o mediante información asimétrica donde indique que el funcionamiento de la empresa es el óptimo.
- Esfuerzo insuficiente en sus actividades o tareas, en el caso en el que se evita realizar actos de investigación, innovación, creatividad o diseño de estrategias. No solamente se refiere a las tareas encomendadas por el principal, también hace referencia a lo que puede aportar por parte de la experiencia del agente que podría prescindir de aplicar en sus labores.
- Activismo social figurativo para acrecentar su perfil, hace referencia al malgasto de recursos en donde el agente los utiliza para acrecentar el beneficio propio por medio de la figuración social

y de estatus que puedan generarle. Por ejemplo, oficinas exorbitantemente elegantes y amplias, jets o transportes de lujo privados, suscripciones a clubs sociales, etc. En palabras simples, aquellas adquisiciones que tengan valor de *status*.

- La realización de inversiones extravagantes, alude a la realización e involucramiento en proyectos de inversión que pretenden demostrar a la empresa en proceso de desarrollo o crecimiento, aún si estos presentan un valor presente neto cero o en negativo.

Dadas las dificultades arriba mencionadas es posible observar que los riesgos y costos entre ambas partes tienden a agravarse entre mayor sea la inconsistencia presente en su relación. En virtud de que la relación se define en los contratos, ahí se presentan las inexactitudes, riesgos y costos. En consecuencia, se concibe a la empresa como una organización que minimiza los costos de transacción de un conjunto de relaciones contractuales (Arruñada, 1997).

Es necesario realizar un análisis de los mecanismos que salvaguarden y protejan a las partes involucradas como se presenta a continuación.

### ***1.1.3 Salvaguarda de relaciones contractuales***

#### ***Salvaguardas internas***

De manera interna se dedican recursos para crear y sostener mecanismos de salvaguarda que reduzcan el conflicto y las posibilidades de incumplimiento. Lo anterior debido a que los costos incurridos se clasifican de maneras distintas. Por ejemplo, en función de a quién se asocia a cada fase contractual, como búsqueda, negociación, estructuración, formalización, vigilancia y ejecución. De forma paralela se clasifican de acuerdo con los costos de garantía y supervisión, definidos por cual parte los paga: el “agente” que se compromete a efectuar una cierta prestación

o el “principal” que la recibe. Además de los gastos anteriores la teoría denomina como pérdida residual la desviación final en el comportamiento de los agentes respecto a los intereses de los principales, aún cuando óptimamente el contrato se salvaguarde (Jensen & Meckling, 1976; Arruñada, 1997).

Es necesario aclarar que un porcentaje de pérdida residual es imposible de evitar debido a la presencia de costos necesarios excesivos para lograr el cumplimiento perfecto de los contratos, a pesar de ello, el incumplimiento es inerte aún cuando la salvaguarda de los protagonistas esté dada de modo óptimo (Arruñada, 1997).

Para reducir el conflicto entre las transacciones es posible adoptar estructuras eficientes, para tal efecto, se definen obligaciones y derechos de tal manera que se aminoren las diferencias. Al estructurar las funciones retributivas de los agentes de acuerdo con su rendimiento y compensación, y de tal forma que les interese cumplir con lo pactado. En la utilización de fórmulas con dicho fin existe gran diversidad, yendo desde la autoimposición de normas morales hasta la imposición de sanciones por terceros como serían clientes futuros o jueces. El hecho es que en general las partes del contrato se realizan de modo que su apariencia parece incompleta. Las soluciones a la totalidad de las problemáticas posibles no existen, se complementan funcionalmente con la integración de procedimientos de decisión, como las estructuras de gobierno societario; o bien principios generales, como la buena fe o el interés social (Arruñada, 1997).

### ***Salvaguardas de mercado***

Estos mecanismos de salvaguarda siendo externos se dan cuando los beneficios de la especialización son suficientes y son generados por el mercado donde se protege la especialización productiva de forma más o menos directa. Estos mecanismos tienen la tendencia a facilitar la

estructuración contractual y la supervisión internas o pueden inclusive constituir por sí mismos instrumentos de vigilancia o garantía. Un ejemplo son las relaciones que se establecen entre accionistas y Directivos de una sociedad anónima con especialización de propiedad y control. En este caso los instrumentos son los mercados bursátiles que proyectan la salida de costo bajo para los discordantes. Los indicadores de rendimiento son pertinentes para los Directivos, así como la competencia externa por el control societario, que se manifiestan mediante las ofertas públicas de adquisición de valores por parte de nuevos inversionistas (Arruñada, 1997).

En los casos anteriores se muestra que quien es el encargado de garantizar o supervisar las actividades ajenas es un especialista, como puede ser una empresa. O en otros casos es el mismo mercado, como en caso del control societario donde esa actividad protege la relación entre accionistas y administradores en todas las sociedades con especialización de propiedad y control como fue mencionado (Arruñada, 1997).

### ***Salvaguardas regulatorias***

Son experimentadas y establecidas de manera pragmática por prueba y error. En un entorno competitivo, se garantiza que solo perduren las soluciones satisfactorias para todas las partes habiéndose previamente anticipado. Por lo tanto, la forma más eficaz de contemplar fórmulas contractuales eficientes es mediante el proceso del descubrimiento colectivo. De tal forma las dota de capacidad de resolución de conflictos de intereses tras un análisis superficial donde es necesaria la intervención protectora mediante la regulación imperativa dado que las consecuencias tienden a ser, con frecuencia, impredecibles (Arruñada, 1997).

A pesar de ser subestimada la capacidad del mercado para establecer mecanismos de salvaguarda ante problemáticas complejas ya sea por su avance lento o su difícil percepción

también es conocido que las soluciones más “racionales” ante los conflictos resaltan por su atractivo, en casos así rara vez se tiene en cuenta la posibilidad de que la intervención política asociada a las soluciones racionalistas padezca fallos graves, o que el presunto fallo obedezca a intervenciones previas. (Arruñada, 1997).

El fenómeno en las regulaciones de mercado que impide el surgimiento de soluciones contractuales espontáneas y especialistas en donde se pretende que quienes tienen mayor información se hallen en ventaja de quienes no la tienen, dicha “igualdad” informativa sólo puede conseguirse impidiendo que haya especialistas, situación en la que el mercado sería muy ineficiente en términos informativos, pues incorporaría tarde o mal la nueva información sobre precios y tendencias (Arruñada, 1997).

Las salvaguardas anteriormente mencionadas, hacen alusión a la posible solución de las fallas existentes en la relación Agente – Principal necesaria para tomar Decisiones Estratégicas que reduzcan ya sea riesgos o costos derivados de dicha relación. Sin embargo, es necesario verlas desde el punto de vista de otras teorías que han argumentado sobre el tema, como es la Teoría de Contratos de la cual en el siguiente capítulo se realiza una aproximación.

## 1.2 Aproximación a la Teoría de Contratos

El origen de la Teoría de Contratos tiene lugar en las fallas que se encuentran existentes en el modelo de equilibrio general, tomando como referencia:

“Se puede esperar que un *homoeconomicus* que posee información privada intente manipular esa información, ya que tiene un monopolio sobre su propia información privada. Si queremos tener esto en cuenta, debemos abandonar los modelos de equilibrio general” (Salaníe, 1997, p. 2).

La crítica a este modelo se fundamenta en la existencia de información asimétrica y la condición de que cualquier agente económico utiliza la ventaja de información como cualquier otra ventaja

competitiva, en particular en un contexto de economías de mercado inestables con información imperfecta (Rueda, 2009). Por tanto, el rol que tiene el agente en el desempeño de sus acciones y decisiones también dependerá de lo que esté a su alcance, en este caso la información privada, con la que pueda beneficiarse ante los demás actores económicos. Al contrario de lo que sucede en el modelo de equilibrio general en donde los agentes cuentan con información completa y disponible.

Es primordial hacer una recopilación de diferentes posturas y definiciones de los contratos. Siendo que el contrato surge por la conjunción de los consentimientos de dos o más personas con la finalidad de ser fuente de obligaciones entre ellas. Es una de las ideas centrales de todo el sistema de Derecho privado. Junto con la propiedad, constituye uno de los pilares básicos del orden económico, pues a través de él se realiza la función de intercambio de los bienes y servicios (Diez-Picazo & Gullon, 1976). De la definición anterior se observan elementos precisos para conceptualizar a los contratos como la contracción de obligaciones y la función de intercambio que delimitan a la función primordial de relación entre personas que conviven en el orden económico.

La palabra contrato proviene del latín *contractus* significa pacto. El concepto aparece en Roma en el siglo I de la era cristiana; posteriormente, en el año 529 con el *Codex Justinianus*, recopilación de Justiniano, quien se refiere al *negotium contractum* y se le da la connotación jurídica que conocemos hoy en día. Como tal el hecho de relacionarse por medio de contratos no es un fenómeno de la época moderna. Desde civilizaciones anteriores a la nuestra los contratos ya tenían un papel importante para el establecimiento de relaciones entre personas con la intención de obtener beneficios propios producto de esa relación colectiva.

Por lo general los contratos tienen una tendencia a ser incompletos debido a que surgen ineficiencias al ser difícil prever y contratar sobre un futuro incierto. Por esta razón se dan

renegociaciones con la intención de mantener actualizadas las necesidades no previstas en el contrato de ambas partes (Hart, 2003).

De forma simple, la Teoría de Contratos, conocida como Economía de la información, estudia las Asimetrías de la Información entre los agentes económicos y sus consecuencias y la eficiencia de los acuerdos establecidos (Sarmiento, 2005).

De tal modo las Asimetrías de la Información se refieren a la idea de que alguno de los dos actores involucrados en el proceso o relación desconoce información relevante que el otro actor sí posee, de tal forma que esta falta de información implica obstáculos para que el mercado del bien o servicio en cuestión trabaje eficientemente, y en tal forma se generen insuficiencias, costos adicionales o racionamientos (Otter & Cortez, 2003).

### ***1.2.1 Clasificación de las asimetrías de información***

Los teóricos económicos Stadler y Castrillo (2001) clasifican a las Asimetrías de la Información en tres grupos:

#### ***Problemas de riesgo (moral hazard)***

Existe un problema de riesgo moral cuando la acción del agente no es verificable, o cuando el agente recibe información privada después de que se ha iniciado la relación. En los problemas de riesgo moral, los participantes tienen la misma información cuando se establece la relación. La asimetría informativa surge del hecho de que, una vez que se ha firmado el contrato, el director no puede observar (o no puede verificar) la acción (o el esfuerzo) del agente, o al menos, el director no puede controlar perfectamente la acción (Stadler & Castrillo, 2001).

Se expresa de manera gráfica en la figura 1, de la forma siguiente:

Figura 1. Cronología de situación de riesgo moral



Fuente: Stadler & Castrillo (2001, p. 9).

**Problemas de selección adversa (adverse selection)**

Un problema de selección adversa aparece cuando el agente mantiene información privada antes de comenzar la relación. En este caso, el director puede verificar el comportamiento del agente, pero la decisión óptima, o el costo de esta decisión, depende del tipo de agente, es decir, de ciertas características del proceso de producción del cual el agente es la única parte informada. Cuando la asimetría informativa se refiere a las características personales del agente, el director sabe que el agente podría ser uno de varios tipos diferentes entre los cuales no puede distinguir (Stadler & Castrillo, 2001).

Es expresado de manera gráfica en la figura 2, de la forma siguiente:

Figura 2. Cronología de situación de selección adversa



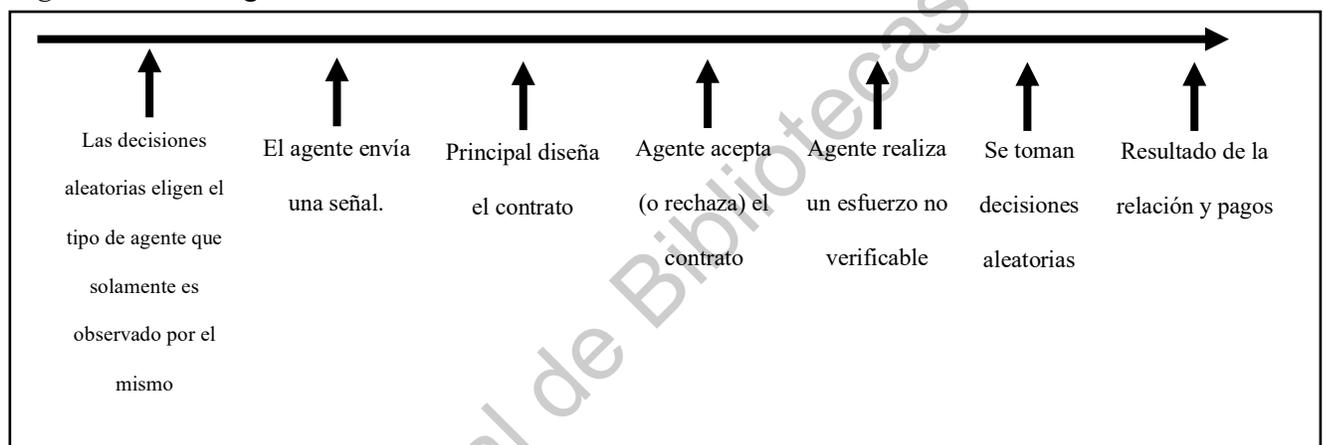
Fuente: Stadler & Castrillo (2001, p. 11).

### ***Problemas de señales (signaling)***

Esta situación es similar a la selección adversa (información asimétrica). Sin embargo, después de conocer su tipo y antes de firmar el contrato, el agente puede enviar una señal observada por el principal. Es decir, antes de que el director ofrezca el contrato, el agente toma algún tipo de decisión que puede influir en las creencias del director sobre la identidad del agente (Stadler & Castrillo, 2001).

Es expresado de manera gráfica en la figura 3, de la forma siguiente:

*Figura 3.* Cronología de situación de señalización



Fuente: Stadler & Castrillo (2001, p. 13).

Es posible determinar que la situación de riesgo moral se asemeja en mayor medida a lo que sucede en las organizaciones financieras como las SOCAPS. Después de firmado el contrato celebrado entre Agente y Principal surgen acciones no verificables y asimetrías. Haciendo posible que el estudio arroje que los resultados finales sean consecuencia de las disparidades suscitadas con los agentes.

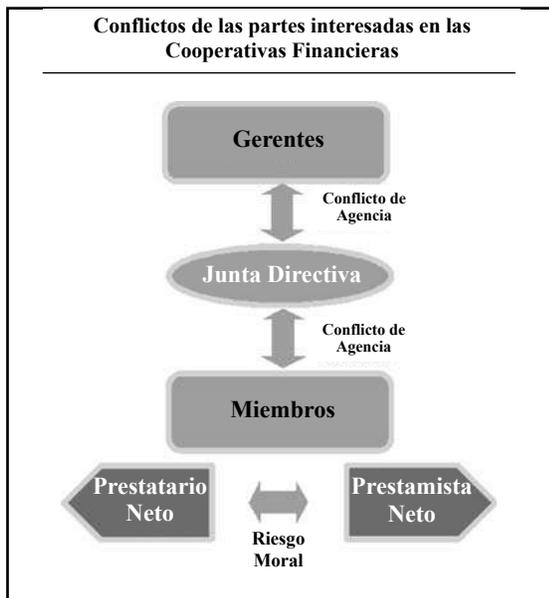
### ***1.2.2 Conflictos de las relaciones de las partes interesadas en las SOCAPS***

De la misma manera que en la banca tradicional, el conjunto de contratos que representan a las OFCs conecta a partes totalmente diferentes con intereses divergentes que dependen de su posición dentro de los contratos. Han dominado dos corrientes de modelado que coinciden con dos contratos clave. Estas dos corrientes principales corresponden a:

1. La relación prestatario - prestamista. El conflicto que existe entre el prestatario neto y los ahorradores netos de una cooperativa.
2. La relación miembro - Gerente. El conflicto que existe entre los miembros de una cooperativa (directores) y los Gerentes de estas (agentes).

La figura siguiente ilustra estos dos conflictos. Esto no significa que el conflicto entre la relación prestatario neto y el ahorrador neto no tenga ninguna consecuencia para la sostenibilidad de las OFCs, sino que la relación miembro y el Gerente parece tener un impacto más significativo. Dicho conflicto es una fuente importante de vulnerabilidad en la gobernanza de las OFCs que se ha ignorado en gran medida en la práctica de promoción de las OFCs en los países en desarrollo. Si las políticas de promoción ignoran esta fuente de vulnerabilidad que a menudo se pasa por alto, se corre el riesgo de repetir los fracasos que han llevado a una pérdida de interés por parte de los formuladores de políticas y agencias donantes de las OFCs como instrumentos para resolver el problema del suministro de servicios financieros a las comunidades pobres (Cuevas & Fisher, 2006).

Figura 4. Conflictos de las partes interesadas en las Cooperativas Financieras



Fuente: Cuevas & Fisher (2006, p. 9).

Para lo que corresponde a esta investigación, el enfoque estará puesto en la relación de agencia entre: Gerente - Junta Directiva, también llamado Consejo de Administración. Aquí se toman en cuenta que son dichas asimetrías las que se indagarán para conocer el fenómeno de la relación de agencia, puesto que es un fenómeno complejo. La estructura de gobierno que sirve para representar a los miembros dentro de la organización y supervisar una administración más regular es el Consejo de Administración. Los miembros de este órgano, de manera similar que los Gerentes, promoverán sus propios intereses sujetos a las restricciones impuestas por la función. Por lo tanto, el conflicto puede dividirse en dos componentes: el conflicto Consejo de Administración-Miembro y el conflicto Gerente-Consejo de Administración. Además, los miembros de la Consejo de Administración, en la búsqueda de su propio interés o el de los miembros que representan, pueden estar inclinados a interferir con las responsabilidades de los Gerentes de manera regular, privando a estos últimos de la autonomía requerida para ejecutar eficientemente su responsabilidad. Sin embargo, estos argumentos no han sido objeto de un tratamiento ordenado que conduzca a

proposiciones comprobables que puedan estar sujetas a pruebas empíricas, al menos no en el campo de las OFCs (Cuevas & Fisher, 2006).

Existen dos variantes entre los trabajos basados en la Teoría de la Agencia. El primero se centra en el efecto de la separación de la propiedad (miembros) y el control (Gerentes) y el hecho de que el interés de ambos diverge en algunos puntos clave. En particular, los propietarios están interesados en el máximo nivel de esfuerzo y frugalidad en la gestión de la empresa. Estos son dos objetivos que contradicen los intereses del Gerente. La teoría del costo de la agencia predice que la división de la propiedad conduce a una gravedad cada vez mayor del conflicto propietario-Gerente. Debido a que la participación de la gerencia en la propiedad de las OFCs es imposible, las cooperativas no pueden explotar la alineación de incentivos que ocurre cuando los Gerentes se convierten en copropietarios. Aún dentro de la misma tradición teórica, una variante llamada "hipótesis del flujo de efectivo libre" propone que a medida que aumenta la disponibilidad de fondos libres o no comprometidos, los Gerentes invertirán en proyectos no rentables. Las pruebas aplicadas específicamente a las OFCs utilizando la Teoría de la Agencia o la hipótesis del flujo de efectivo libre proporcionan una evidencia más de que el tamaño está relacionado positivamente con la gravedad del conflicto propietario-Gerente. El conflicto miembro-Gerente, es la principal fuente de falla de las OFCs. El control de las preferencias de gastos debe ser un tema central de la supervisión prudencial de las OFCs (Cuevas & Fisher, 2006).

### **1.3 Definiciones, características y enfoques del Gobierno Corporativo**

En este apartado se abordan las características del Gobierno Corporativo y su relevancia para el control de las organizaciones, por lo que se abordan las tendencias teóricas que incluyen su caracterización y enfoque.

### **1.3.1 Definición del Gobierno Corporativo**

Para adentrarse de manera profunda en los temas que competen al Gobierno Corporativo en primera instancia es necesario conocer sus definiciones fundamentales una de ellas es: “El Gobierno Corporativo se define como el conjunto de estructuras y procesos mediante los cuales las empresas son dirigidas y controladas” (IFC, WBG, 2019, s.p.). “Los consejos de administración son responsables de la gobernanza de sus empresas. El papel de los accionistas es (...) asegurarse de que existe una estructura de gobernanza adecuada” (Cadbury, 1992, p. 14).

Los consejos de administración se retoman más adelante para analizar su composición y las formas de gobierno que pueden adoptar, además del rol que tienen los inversionistas para crear una óptima realización de gobernanza corporativa. Se puede observar también que dentro del gobierno cooperativo se distinguen dos partes, la primera dedicada a la planeación, operación y supervisión de la empresa y la segunda que busca mantener sus intereses y capital en la confianza de una estructura de gobernanza óptima por medio del nombramiento de directores y auditores que se las provean.

Otra definición del gobierno cooperativo hace alusión a la importancia que tienen los inversionistas: “El Gobierno Corporativo trata las formas en que los proveedores de financiamiento para las empresas se aseguran de obtener un retorno de su inversión” (Shleifer & Vishny, 1996, p. 3).

De acuerdo con la anterior definición “Un Gobierno Corporativo eficaz supone que los accionistas puedan supervisar y evaluar sus inversiones en empresas comparando la información de mercado con la de la empresa sobre sus expectativas para el futuro y sus resultados. Cuando consideren que les conviene, pueden utilizar su voz para influir en la actuación de la empresa, vender sus acciones (o comprar más) o reevaluarlas en sus carteras. Por tanto, para que los inversores ejerzan sus derechos, son importantes la calidad de la información de mercado y el

acceso a ella, incluyendo la determinación justa y eficiente de los precios de sus inversiones” (OCDE, 2016, p. 36).

Para aplicar eficazmente el Gobierno Corporativo es necesario tanto la información, como la calidad y la accesibilidad. Además, un Gobierno Corporativo eficaz que vela por los intereses de las inversiones y los derechos de sus poseedores debe contar con: un marco corporativo creíble con una supervisión eficaz y mecanismos de control óptimos. Ello aumenta la confianza de los inversionistas nacionales, la reducción de costos de capital, el buen funcionamiento de los mercados de capital y, en estancia última, la atracción de fuentes más estables de financiación (OCDE, 2016).

Los beneficios de la adopción de un Gobierno Corporativo son varios. En primer lugar, permitir a las empresas operar con mayor eficiencia, mejorando la accesibilidad al capital, aminorando riesgos y protegiéndolas de malas gestiones. Además de que las empresas logran mayor responsabilidad y transparencia con lo cual los inversores tendrán herramientas que mitiguen sus inquietudes (IFC, WBG, 2019).

Otra definición del Gobierno Corporativo es: “Puede definirse de la manera más simple como el sistema de leyes, reglas y factores que controlan las operaciones en una empresa” (Gillan & Starks, 1998, p. 4). En el caso México la definición anterior incluye las leyes federales y estatales, regulaciones por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), estatutos corporativos, etc.

De lo mencionado con anterioridad se deduce que “controlar” en Gobierno Corporativo se refiere en primera instancia, a los sistemas normativos impuestos por el estado legal actual para clarificar buenas prácticas para las empresas. Ello resulta en beneficios óptimos para los involucrados. Se logra también un sector empresarial de mayor solidez y justicia, siendo tanto para

inversionistas como quienes trabajan para ellos, en una opinión que comparten los teóricos del tema sobre los individuos que pueden encasillarse dentro de las empresas, en parte externa: como los accionistas; y su parte interna: como los Directivos o Gerentes.

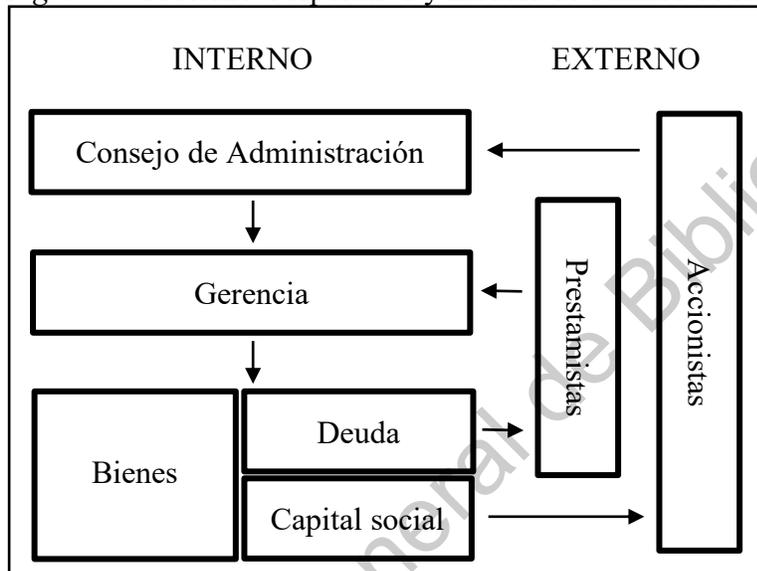
### ***Estructura simple del Gobierno Corporativo***

Se presenta el diagrama expuesto por Gillan (2006). Es un modelo simple de la empresa o firma, en el cual se captura la esencia de los dos agentes mencionados con anterioridad relacionados por el vínculo directo que tienen para desarrollar las funciones de las empresas. En la parte izquierda del diagrama se encuentra la conceptualización básica de la gobernanza interna: la gerencia, quienes actúan para los accionistas, tomando decisiones sobre en qué activos invertir y cómo será el financiamiento para tales inversiones. Por su parte el Consejo de Administración es el vértice de los sistemas del control interno encargándose de monitorear y asesorar a la gerencia teniendo, por consecuente, la responsabilidad de las contrataciones o cese de contrato, así como las compensaciones. La parte derecha del diagrama muestra los elementos de gobernabilidad externa que nacen de la necesidad por reunir capital para el funcionamiento de la organización. Tomando en cuenta que, en las empresas, principalmente las que cotizan en bolsa, está presente la distinción entre quienes administran el capital y quienes lo proveen. Ambas partes y sus diferentes componentes crean la demanda de estructuras de Gobierno Corporativo.

En la siguiente figura (5), se puede observar en el diagrama hay un comportamiento cíclico en el sistema que tiene la empresa y su relación estrecha con los accionistas y Gerentes que va de un punto al otro. Desde la parte externa con la conformación de los consejos de administración pasando a la parte interna que lleva a cabo el funcionamiento operacional, regresando de nuevo a la parte externa con el dinero que es parte de las rentas de los accionistas lo que es el capital social

de la empresa. Similar a lo que sucede con la parte de los prestamistas quienes financian a la gerencia para las operaciones y son acreedores de deudas que contrae la empresa. Asimismo, no hay que dejar sin aclarar que las deudas contraídas con los prestamistas son primordialmente liquidadas antes que las que se tienen con los accionistas, por el carácter del tipo de financiación, siendo que la de los prestamistas es de corto plazo mientras que el dinero financiado como capital social tiende a verse como a largo plazo. Igualmente, los intereses que tienen tanto inversionistas como prestamistas parten de tener los mismos caracteres de plazo en el tiempo.

Figura 5. Gobierno Corporativo y modelo de balance de la firma.



Fuente: Gillan S (2006, p. 382).

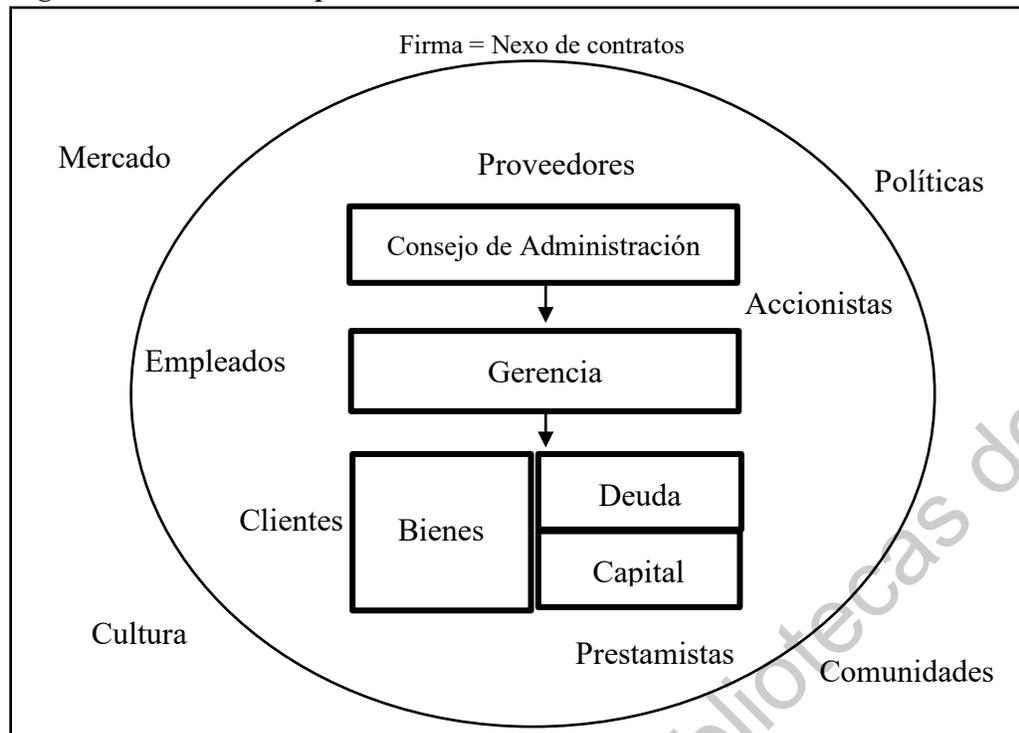
Analizar el funcionamiento del Gobierno Corporativo es imperativo para esta investigación. Permite estudiar cómo surgen y a que están sujetas las relaciones presentes en el mando de las organizaciones, contemplando los intereses de las partes en cuanto a motivación y poder. Al detallarse el término de Firma o Empresa se aclarará el sujeto de estudio de la investigación en la sección siguiente.

### **1.3.2 Definición de la firma o empresa**

En esta sección se presenta la conceptualización a detalle de la firma o empresa, en la que el Gobierno Corporativo actúa. La mayoría de las organizaciones son simplemente ficciones legales que sirven como un nexo para un conjunto de relaciones de contratación entre individuos tanto para empresas, organizaciones sin fines de lucro (como universidades, hospitales y fundaciones), organizaciones mutuas como cajas de ahorros como compañías de seguros y cooperativas. También se caracteriza por la existencia de reclamaciones residuales divisibles sobre los activos y lujos de efectivo de la organización que generalmente pueden ser vendidos sin permiso de las demás personas contratantes (Jensen & Meckling, 1976).

Por tanto, en las empresas tienen presentes intereses y objetivos diferentes, que generan en la toma de decisiones, disrupciones y conflictos que vuelven a las organizaciones complejas e impredecibles. La dificultad de dicha situación es encontrar un equilibrio que mantenga al cumulo de personalidades o factor humano enfocado a cumplir los objetivos que ambiciona alcanzar la firma en conjunto. Es importante sentar las bases de la organización y entender el propósito de su existencia en particular para de esa forma llevar todo el nexo de contratos hacia el, entendiendo que se intenta encaminar hacia el bien común de todos sus integrantes, tanto los que se encuentran al fondo de la pirámide como en su cúspide. Ilustrando lo anterior de manera didáctica en la figura 6 de forma siguiente:

Figura 6. Gobierno Corporativo: más allá del modelo de balance.



Fuente: Gillan S. (2006, p. 383).

Se observa en la figura 6 la relación entre el nexo de contratos con el Gobierno Corporativo (siendo lo que está dentro del círculo) así como con el entorno en el que está inmersa la firma (siendo la parte fuera del círculo). Se muestra que las empresas son más que Gerentes, juntas, tenedores de títulos, prestamistas o accionistas, son visibles de una perspectiva más completa. Existen otros participantes en la estructura corporativa, incluyendo clientes, proveedores y empleados. Al agregar a los participantes de la figura 4 se puede observar el panorama amplio de lo que abarcaría el Gobierno Corporativo con la parte interna y externa unidos mediante el nexo de contratos de Jensen & Meckling (1976).

Después del análisis anterior en cuanto a los gobiernos corporativos en la siguiente sección se presenta el funcionamiento de la toma de decisiones, las características, los diferentes alcances y particularidades para el caso de las SOCAPS.

### ***1.3.3 Aproximación a toma de decisiones en el Gobierno Corporativo***

En todos los niveles y áreas de las organizaciones los individuos toman decisiones, es decir, eligen entre dos o más alternativas. Por ejemplo, los directores toman decisiones sobre las metas de sus organizaciones, los Gerentes de nivel medio e inferior sobre los calendarios de producción semanal o mensual, problemas que surgen, etc. Pero no sólo ellos deciden. En una organización, todos los integrantes toman decisiones que afectan sus puestos y la organización en la que trabajan. El proceso de toma de decisiones es una serie de ocho etapas que comienza por identificar un problema y los criterios de decisión y por ponderarlos. A continuación, se muestra en el siguiente inciso el proceso para elegir una alternativa para resolver un problema, y para evaluar la eficacia de la decisión (Robbins & Coulter, 2005).

#### ***Características de la decisión***

Existen cinco factores que caracterizan a las decisiones de los que se debe hacer mención para poder entender la extensión que de este concepto se desprende, siendo que en la teoría se resumen de la siguiente manera (Solano, 2003):

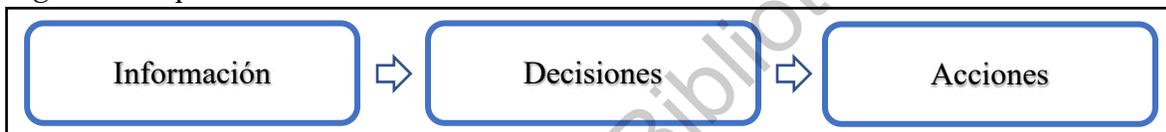
1. *Efectos a futuro.* Debe tenerse en cuenta el grado de compromiso a futuro que se tendrá con la decisión que se tome. Las decisiones a largo plazo, consideradas como importantes, deberán ser tomadas a alto nivel, mientras que las de corto plazo a un nivel inferior.
2. *Reversibilidad.* Esta característica hace referencia a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implicará ese cambio.
3. *Impacto.* Se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se verán afectadas.

4. *Calidad.* Se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Es decir, todos los aspectos de orden cualitativo presentes en una decisión.
5. *Periodicidad.* Este factor se refiere a la frecuencia con que se toma ese tipo de decisión; es decir, si es frecuente o excepcional.

### ***Proceso para toma de decisiones***

Es posible observar en la siguiente figura 7 el proceso que realizan los agentes en diferentes tipos de organizaciones (empresas, sociedades, etc.) para llegar a la toma de decisiones:

*Figura 7.* Esquema de la toma de una decisión de un ente económico.

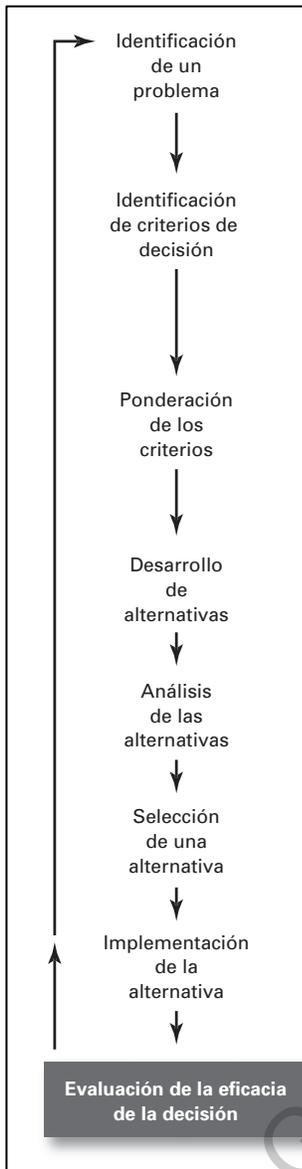


Elaboración propia a partir de Chiavenato (2002).

El proceso hace referencia a la importancia de la información de la que posteriormente surgirán las decisiones que deben culminar necesariamente en una acción observable.

En la figura 8 puede observarse con mayor detalle cada una de las etapas por las que el agente que toma decisiones tiene que recorrer para encontrar la mejor alternativa a la resolución de problema o conflicto. Siendo que se pasa por un ciclo que inicia con la identificación de un problema y termina con la evaluación de la eficacia de la decisión.

Figura 8. Proceso específico de toma de decisiones de un ente económico.



Fuente: Robbins & Coulter (2005, p. 135).

El proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la deseada. Cuando se detecta un problema, se tiene que identificar los criterios de decisión importantes para resolverlo. Si los criterios que se identificaron no tienen la misma importancia, quien toma la decisión tiene que ponderarlos en forma ordenada para asignarles la prioridad correcta en la decisión, después

preparará una lista de las alternativas viables que resuelvan el problema, luego debe analizarlas críticamente de acuerdo con los criterios establecidos en las etapas 1 y 2. Con esta comparación se revelan las ventajas y desventajas de cada alternativa. La sexta etapa consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas. Después de ponderar todos los criterios de la decisión y de analizar todas las alternativas viables, simplemente se escoge aquella que generó el beneficio mayor de todas las alternativas. En la etapa 7 se pone en marcha la decisión o acción, lo que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella. La última etapa del proceso consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema (Robbins & Coulter, 2005).

Las decisiones de los altos ejecutivos o directores generales son menos estructuradas en el sentido que no existen situaciones repetitivas. Es decir, situaciones regulares o problemáticas frecuentes en las que ellos tengan que interferir directamente, por lo que deben establecerse criterios de evaluación y puntos de vistas para cada situación siendo que muchos de los datos son inexactos y deben provenir de fuentes externas y subjetivas en entornos con riesgos e incertidumbre. También debido a que es inasequible localizar y controlar todas las variables o factores que inciden en una situación (Chiavenato, 2002).

Chiavenato (2002) clasifica las decisiones desde el punto de vista de la gestión en dos tipos: Decisiones de Planificación y Decisiones de Control.

Las de control son mayoritariamente sistemáticas, con datos exactos y específicos y con la utilización de herramientas científicas. Mientras que las de planificación tienen la propiedad de ser decisiones proactivas, tendientes a delinear el futuro o establecer una situación deseada en la organización.

### ***Particularidades de la toma de decisiones en las cooperativas***

Convencionalmente, un individuo es dueño de una empresa por ser propietario de los recursos financieros (capital) contabilizados en el patrimonio empresarial. Por el contrario, las sociedades cooperativas no tienen propietarios, sino que cada socio es propietario del patrimonio, en todo o en parte, en la sociedad cooperativa, para cooperar con otros en un proceso de producción. Por lo anterior, es que la distribución de la propiedad en que se sustentan las cooperativas es un sistema teóricamente democrático, de acuerdo con la regla de una persona, un voto (García-Gutiérrez C. F., 1994).

En una empresa cooperativa la toma de decisiones esta dada en varios niveles de quienes encuentran sus intereses en los flujos reales, financieros, y los de información-decisión. Todo a su vez, visualizado en el desarrollo y beneficio tanto individual como colectivo, es decir, que las decisiones son tomadas de modo que busquen el beneficio de diferentes partes interesadas y no solamente de quienes aportan capital a la organización.

En una empresa cooperativa, la democracia es el núcleo a través del cual la participación toma sentido, similar como pasa con los ciudadanos de una sociedad civil, con la particularidad económica. Cumpliendo con el segundo principio cooperativo de ACI que citó: “Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática” (García-Gutiérrez C. F., 1994).

Por lo anterior es necesarios que el socio-trabajador disponga de información y formación para la participación en la gestión desde la posición empresarial y laboralista. De ese modo, también se

requiere de una adecuada rotación en los órganos de representación política. Para evitar inhibiciones en la participación en la toma de decisiones, se puede afirmar que todos los trabajadores son directores, desde su puesto de trabajo, de la tarea que tienen encomendada. Y, por su parte, el director, es un trabajador más que desarrolla una tarea diferenciada. Así entonces ocurre que la dirección conduce los esfuerzos de todos los individuos de manera que los capitaliza más que nadie en la organización (García-Gutiérrez C. F., 2015).

#### ***1.3.4 Conceptos y principios de Gobierno Corporativo***

El gobierno cooperativo es “el conjunto de principios y prácticas que rigen la organización y funcionamiento del conjunto del grupo, destinado a dotarlo de estabilidad, eficiencia, y sobre todo claridad en la atribución de roles y responsabilidades”(Corporación Andina de Fomento CAF, 2013, p. 116).

Las prácticas de un Gobierno Corporativo que deben adaptarse e implementarse a la empresa concibiendo que:

- Sean compatibles entre sí.
- Apunten en la misma dirección.
- Conformen un conjunto sólido e integrado, es decir, un Modelo, que sea lógico, eficaz y coherente para las necesidades de la empresa.

La generación del modelo de Gobierno Corporativo debe ser adaptable, y de manejo flexible conforme a los requerimientos de la empresa. Por tanto, pueden ser únicos dependiendo de la organización y los fines que está pretenda alcanzar.

En caso de no ser así existe el riesgo de contar con prácticas ineficientes, no específicas o que no tengan relación de compatibilidad con la empresa. Ello puede resultar en un impacto en los niveles de gobierno de la organización en cuanto a su actuación interna, de la misma manera que podrían no conformarse los contrapesos recíprocos que reduzcan el riesgo de gobierno en el (Corporación Andina de Fomento CAF, 2013).

Los principios que enlista la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico y el G20, se señala que deben tener un alto grado de transparencia, rendición de cuentas, supervisión y respeto a los derechos de los accionistas así como al papel de los principales actores interesados.

Los seis rubros principales son (OCDE, 2016):

1. Consolidación de la base para un marco eficaz de Gobierno Corporativo. El marco de Gobierno Corporativo promoverá la transparencia y la equidad de los mercados, así como la asignación eficiente de los recursos. Será coherente con el Estado de Derecho y respaldará una supervisión y una ejecución eficaces.
2. Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave. El marco del Gobierno Corporativo protegerá y facilitará el ejercicio de los derechos de los accionistas y garantizará el trato equitativo a todos ellos, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos tendrán la posibilidad de que se reparen de forma eficaz las violaciones de sus derechos.
3. Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios. El marco del Gobierno Corporativo debe proporcionar incentivos sólidos a lo largo de toda la cadena de inversión y facilitar que los mercados de valores funcionen de forma que contribuya al buen Gobierno Corporativo.

4. El papel de los actores interesados en el ámbito del Gobierno Corporativo. El marco de Gobierno Corporativo reconocerá los derechos de los actores interesados que disponga el ordenamiento jurídico o se estipulen de mutuo acuerdo y fomentará la cooperación activa entre éstos y las sociedades con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a la sostenibilidad de empresas sólidas desde el punto de vista financiero.
5. Divulgación de información y transparencia. El marco del Gobierno Corporativo garantizará la comunicación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes relativas a la empresa, incluida la situación financiera, los resultados, la propiedad y sus órganos de gobierno.
6. Las responsabilidades del Consejo de Administración. El marco para el Gobierno Corporativo debe garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección por parte del Consejo y la rendición de cuentas ante la empresa y los accionistas.

En suma, un buen funcionamiento del Gobierno Corporativo requiere la protección de los derechos de los accionistas equitativamente, incentivo a la inversión, fomento a las relaciones con actores interesados, la comunicación oportuna y responsabilizar al Consejo de Administración en aspectos clave para los intereses de los agentes.

### **1.3.5 Clasificación de modelos de Gobierno Corporativo**

Los diferentes modelos de gobernanza de los gobiernos cooperativos de acuerdo con Hawley y Williams (1996) y que también son expuestos en Puentes, Velasco, & Villar (2009)

son:

- Modelo financiero o principal-agente. Según el cual el problema central de la gestión es la maximización del valor de la empresa para los accionistas.
- Modelo de gestión o *stewardship model*. Asume que los directores son buenos administradores de las empresas y son dignos de confianza debiendo estar plenamente facultados para realizar su trabajo con el objetivo de alcanzar altos beneficios para los accionistas.
- Modelo político. Que se fundamenta en cómo los gobiernos pueden influir en la gobernanza, no siendo un aspecto intrínseco únicamente a los accionistas, Directivos y grupos de interés.
- Modelo de las partes interesadas o *stakeholder model*. Amplía el propósito de la organización ya no sólo a la creación de riqueza para el accionista, sino para todos los grupos de interés de la empresa o stakeholders, pues estos mantienen relaciones con la empresa que pueden afectar a su éxito a largo plazo.

Cada uno de los modelos anteriores tiene sus características particulares, por lo que su adopción depende del tipo de organización. Ya que cada una es diferente en su composición, cimentación y razón de ser, por lo que no es posible afirmar a priori qué modelo es mejor frente a los demás. Siendo explícitamente un error jerarquizarlos por su calidad, por lo visto en los principios de Corporación Andina de Fomento donde se recalca la idea de que es el modelo de Gobierno Corporativo el que debe adaptarse a la organización y no al contrario, delimitándose únicamente su clasificación según lo expuesto por Hawley y Williams (1996).

El modelo de *stakeholders* es el predominante en las sociedades cooperativas dada su naturaleza con la que son fundadas y cimentadas. Sus objetivos pretenden ser mayormente sociales y no solo de maximización de beneficios como las empresas comerciales o convencionales. Este modelo se fundamenta en: la teoría normativa de *stakeholders* y la teoría instrumental de stakeholders. La primera mayormente enfatiza el “valor intrínseco” de las inversiones. Considera a los inversionistas o poseedores de intereses como el “final” o el objetivo último al cual se debe llegar.

La segunda, considera como medios por los cuales se puede mejorar el rendimiento y la eficiencia corporativa sirviéndose del valor que los *stakeholders* pueden aportar. Por su parte, la teoría normativa de *stakeholders* se fundamenta en la concepción de entidad social de la corporación dadas las condiciones en que se desenvuelven las grandes corporaciones de hoy en día siendo una realidad que las compañías públicas (de la bolsa) deben ser conscientes de las obligaciones sociales que deben cumplir como la imparcialidad, la justicia social y la protección de los empleados. En el mercado de valores la propiedad al estar dispersa y los accionistas tienen un parecido mayor a inversores que propietarios, lo que ha vuelto a las entidades entonces como independientes con su propio propósito, sus propias propiedades y sus propios deberes (Letza, Sun, & Kirkbride, 2004).

La perspectiva de *stakeholders* guía hacia al concepto de Gobierno Corporativo socialmente responsable, para buscar una respuesta con mayor apego a la realidad siendo que: “El Gobierno Corporativo socialmente responsable... busca la satisfacción de todos los grupos de interés, mediante el establecimiento de relaciones de poder equilibradas, asociando la creación de valor económico para el accionista con el compromiso social de la actividad empresarial” (AECA, 2004, p. 35).

#### **1.4 Aproximación a las SOCAPS**

Es necesario comenzar por dar definición a las SOCAPS siendo que son: Aquellas sociedades constituidas y organizadas conforme a la LGSC que, independientemente del nombre comercial, razón o denominación social que adopten, tengan por objeto realizar operaciones de ahorro y préstamo con sus Socios, y quienes forman parte del sistema financiero mexicano con el carácter de integrantes del sector social sin ánimo especulativo y reconociendo que no son intermediarios financieros con fines de lucro (CNBV, 2015).

De tal modo es posible denotar características importantes en este tipo de organizaciones y que las diferencian del resto del sistema financiero mexicano. Al ser entidades capitalizadas como cooperativas, es decir, su capital es proveniente de personas físicas que comparten interés común y que se integran según los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, cuyo propósito es la satisfacción de necesidades individuales y colectivas, en este caso de liquidez y ahorro por medio de la realización de actividades de captación y préstamo a sus filiales (Congreso de la Unión, 2018).

#### **1.4.1 Características de las SOCAPS**

De acuerdo con Ramón Imperial Zúñiga, ex - Director General de Caja Popular Mexicana, la que es la SOCAP más grande del mercado mexicano, durante entrevista de campo realizada por CONDUSEF las SOCAPS son (Prado, 2013):

- Una alternativa sencilla de acceso al ahorro y crédito con condiciones más viables y favorables.
- Tasas de interés que ofrecen son competitivas con respecto a las de otras organizaciones financieras.
- Algunas brindan educación y formación a la gente (programas culturales de ahorro y crédito).
- Presencia en zonas rurales.
- Permiten depositar montos pequeños y otorgan préstamos más chicos que la banca tradicional.

#### **1.4.2 Aspectos generales del Sector de Ahorro y Crédito Popular**

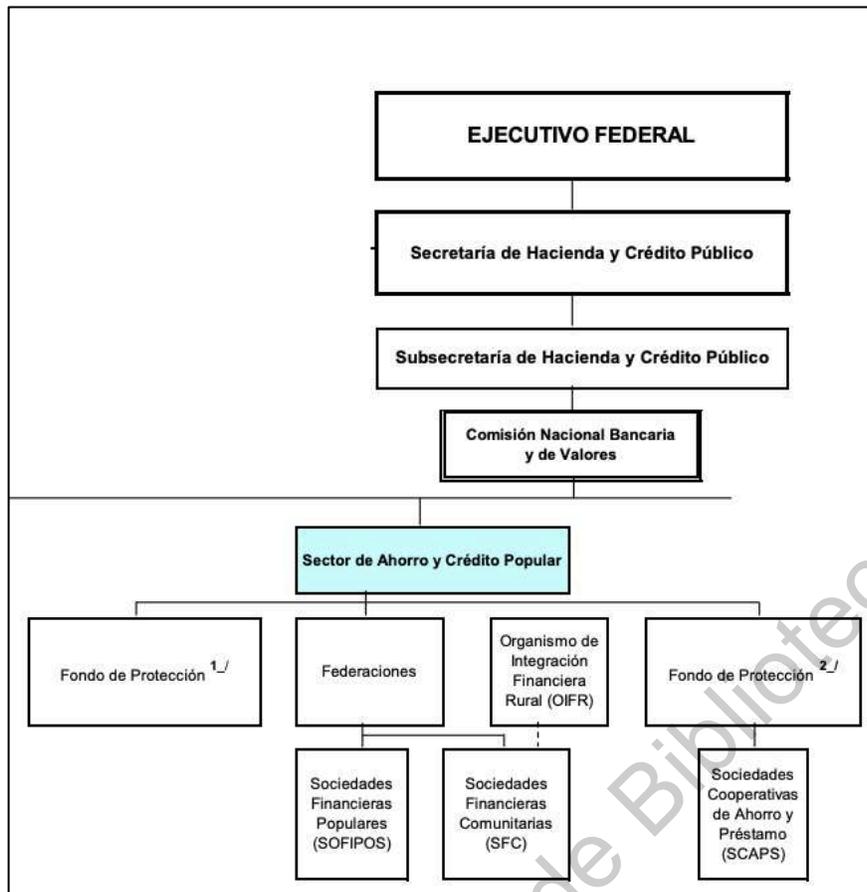
El Sector de Ahorro y Crédito Popular, está integrado según la CNBV, por organizaciones como las Sociedades Financieras Populares (SOFIPO), las Sociedades Financieras Comunitarias (SFCS)

y las SOCAPS. Están presentes desde hace más de 60 años con la orientación de atender la demanda de servicios de ahorro y crédito al segmento poblacional carente de banca tradicional.

Estas organizaciones surgen de la iniciativa de las comunidades y se encuentran protegidas por un fondo de protección sustentado en los artículos del 48 al 50 de la Ley para regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (LRASCAP) aquellas de las que la CNBV tiene regulación y autorización son 156 entidades repartidas alrededor de la Republica, pero aún el proceso de regulación y autorización de las entidades es una tarea compleja que a pesar de tener un gran dinamismo y encontrarse en proceso de normalización de más entidades que componen el mercado sigue siendo un reto que no ha alcanzado aun la meta, es por lo cual algunas SOCAPS han contado con apoyo de las Organizaciones Sociales de base, e inclusive en algunos casos, han sido el resultado de programas gubernamentales como herramientas de desarrollo (CNBV, 2016).

Dicho sector se encuentra en el Sistema Financiero Mexicano bajo la supervisión de la CNBV que a su vez rinde cuentas con la Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público y posteriormente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, encabezando el Sistema Financiero Mexicano por el poder Ejecutivo Federal, de modo que las SOCAPS estarían esquematizadas de la siguiente manera en la figura 9:

Figura 9. Estructura del Sistema Financiero Mexicano



Fragmento sustraído del Anuario Financiero de la Banca de México (2012)

Los objetivos del sector en el que se encuentran tanto SOCAPS, SOFIPOS y SFCS son:

- Fomento a la inclusión financiera, mediante el acceso a intermediarios que cubran necesidades financieras y sociales dirigido a una población de ingreso medio y bajo, en ocasiones en zonas apartadas de la urbanización y demográficamente relegadas.
- Ampliación de la oferta de servicios microfinancieros a gran parte de la población, en especial aquella que no contempla la banca tradicional y el manejo financiero eficiente de operaciones de ahorro, inversión y crédito.

## 2. Metodología

### 2.1 Justificación y preguntas de investigación

Se puede decir que estas entidades son esenciales para el desarrollo económico de gran parte de la población que se benefician de su actividad en el país. Sin embargo, son organizaciones que no están exentas de conllevar problemas de asimetrías de información dentro de sus relaciones al nivel de la gobernabilidad. De aquí la necesidad de identificar las causas y factores que generan dichas asimetrías con la intención de fomentar su disminución. Ya que éstas afectan el desempeño de las relaciones contractuales. Actualmente:

“Las SOCAPS consolidan proyectos locales que generan empleo y crecimiento económico. Siendo la alternativa para el desarrollo económico sostenible, porque fomentan la inclusión financiera a través de la cultura del ahorro, el acceso a préstamos al alcance de la población, en comparación con otras organizaciones lucrativas, y además, con los excedentes realizan obras sociales en beneficio de sus socios y su comunidad” (El universal, 2020).

De modo que surge la siguiente pregunta de investigación:

#### 2.1.1 *Pregunta central*

En relación con lo investigado en el marco teórico y lo que se conoce hasta ahora se ha determinado la siguiente pregunta de investigación que engloba el fenómeno de las Asimetrías de la Información en las SOCAPS de la siguiente forma:

¿De qué manera las SOCAPS, atenúan las Asimetrías de la Información partiendo de su proceso de toma de decisiones, su estructura organizacional y la relación de agencia?

A su vez esta determina las preguntas por cada una de las dimensiones a continuación.

### 2.1.2 Preguntas por dimensión

Para cada una de las dimensiones la formulación específica de una pregunta de investigación le da una visión panorámica a la investigación en función de evitar el reduccionismo para la generación de conocimiento, por lo tanto, los tres enfoques están abarcados de la siguiente manera:

- **Pregunta - Decisiones Estratégicas:** ¿De qué manera en la toma de decisiones que se lleva a cabo en las SOCAPS se generan conflictos entre el Principal – Agente, que afectan el cumplimiento del objetivo social y económico propio de tales organizaciones?
- **Pregunta – Asimetrías de la Información:** ¿Qué situaciones de asimetría de la información afectan a la cooperativa en la relación P – A, bajo el enfoque de la Teoría de la Agencia?
- **Pregunta – Gobierno Corporativo:** ¿Qué estructuras organizacionales mitigan de mejor manera las Asimetrías de la Información en las SOCAPS?

## 2.2 Objetivos

Los objetivos son guías que permiten el progreso sustancial de la investigación, de modo que esta vaya orientada a lograr alcanzar las metas deseadas aplicando la metodología designada tenemos como objetivo general, el siguiente:

Determinar cómo las SOCAPS en México atenúan las Asimetrías de la Información que derivan de las relaciones contractuales entre los participantes en las Decisiones Estratégicas.

Con apoyo en el objetivo general se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Establecer las particularidades del contexto en que se desarrollan las SOCAPS en México.
- Identificar las relaciones contractuales y las asimetrías en la información que surgen entre los participantes de las Decisiones Estratégicas en las SOCAPS.
- Proponer una estructura de Gobierno Corporativo que coadyuve a mitigar las asimetrías en la información que derivan de las relaciones contractuales en las SOCAPS.

### 2.3 Selección del método

Se considera que las características en la problemática presentada en las SOCAPS, sobre las Asimetrías de la Información al nivel de Gobierno Corporativo, tienen la capacidad de ser resueltas por la metodología Delphi la que permite estructurar un proceso comunicativo de diversos expertos organizados en grupo-panel con vistas a aportar luz en torno a dicho problema de investigación (López-Gómez, 2018).

De tal forma se tienen como siguientes los parámetros metodológicos que fueron seguidos para la realización de esta investigación

- Selección y conformación del panel de expertos.
- Número de expertos.
- Calidad del panel.
- Proceso iterativo en rondas.
- Criterios a considerar para la finalización del proceso: consenso y estabilidad.

En primera instancia se llevo a cabo un proceso nominativo a partir de una propuesta formal a expertos reconocidos y relevantes en el tema de investigación, ya sea por sus conocimientos y/o experiencia, junto a su disposición a participar. Para después estimar el número óptimo del panel según una aproximación contingente que tomó en cuenta la naturaleza de la investigación y los objetivos que se tratan de alcanzar, el alcance geográfico y los recursos a disposición para la investigación investigador (López-Gómez, 2018).

En cuanto a la calidad del panel se justifica a partir de los criterios aplicados en el proceso de selección y conformación de expertos. Los antecedentes del experto como la formación recibida,

la investigación desarrollada y la experiencia profesional avalan la calidad del colectivo de expertos que conforman el panel (López-Gómez, 2018).

Para el caso del proceso iterativo se realizó de acuerdo con el intercambio controlado de información entre el administrador del Delphi y los expertos que conforman el panel. La iteración se organiza en rondas mediante las que se lleva a cabo el estudio a través de una serie de interrogatorios, en forma de cuestionario previamente diseñado adecuadamente teniendo en cuenta el objeto y los objetivos de la investigación. Dicho formato incluido como anexo de esta investigación (López-Gómez, 2018).

Teniendo para finalizar que en los criterios a considerar para la finalización del proceso se puede afirmar que tras la revisión de la literatura desarrollada, se constata que no hay una única manera de estimar el consenso pero en su lugar se indica que el grado de convergencia de las estimaciones individuales en un mínimo del 80% se pueden considerar como un consenso. En el caso de la estabilidad es concebida como la no variabilidad significativa de las opiniones de los expertos entre las rondas sucesivas, independientemente del grado de convergencia, de tal modo que se implica una escasa variación en las respuestas dadas por el grupo (López-Gómez, 2018).

Se utilizó entonces el formato de cuestionario dirigido a los expertos, así como documentos normativos (acta constitutiva y estatutos), la LGSC, además de la participación en eventos del giro cooperativo de un organismo internacional (Woccu Latam) como observación no participante y documental. Lo anterior como herramientas para comprobar o refutar las proposiciones establecidas. Debido a que se trata de una investigación cualitativa para un año específico y el fenómeno de investigación es poco conocido de manera específica, se trata entonces de un estudio transversal exploratorio.

El cuestionario es de tipo semi - estructurado en las que se sigue una guía de preguntas específicas sujetándose a ellas (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden).

Se seleccionó y conformó el panel de expertos llevándose a cabo una recolección de datos de la que se puedan analizar y acoplar con los planteamientos establecidos en las proposiciones con un enfoque en la situación actual de las organizaciones y quienes se desarrollan dentro de ellas. Los expertos estuvieron o están en contacto directo con funciones y/o desarrollo de las SOCAPS, de manera externa proveen un punto de vista primordial para observar el progreso dentro del sector asumiendo una mayor percepción del fenómeno en general.

#### **2.4 Planteamiento del problema**

El rumbo que toma la presente investigación surge por la necesidad de conocer cómo las SOCAPS en México atenúan las Asimetrías de la Información que derivan de las relaciones contractuales entre los participantes en las Decisiones Estratégicas. Dado que es un fenómeno poco estudiado en el ámbito de las OFCs a nivel internacional en el nivel de relaciones contractuales y no ha sido contrastado con la Teoría de la Agencia ni la Teoría de Contratos. Para el caso de esta investigación se lleva a cabo por medio del estudio enfocado en la metodología Delphi y el panel de expertos conformado.

#### **2.5 Proposiciones de la investigación**

De modo que, de dicha pregunta de investigación se desprende la proposición central siguiente:

### 2.5.1 *Proposición central*

Las características particulares de las SOCAPS, así como las situaciones de riesgo moral entre Principal - Agente (P – A) y la adecuación del modelo de *stakeholders* en las organizaciones cumplen la atenuación de las Asimetrías de la Información derivadas de las relaciones contractuales.

A su vez esta determina las proposiciones por cada una de las dimensiones a continuación.

### 2.5.2 *Proposiciones por dimensiones de la investigación*

Para cada una de las dimensiones la formulación específica de una proposición le da una visión panorámica a la investigación en función de evitar el reduccionismo para la generación de conocimiento, por lo tanto, los tres enfoques están abarcados de la siguiente manera:

- **Proposición - Decisiones Estratégicas:** Las características del proceso de toma de decisiones en las SOCAPS influyen en el cumplimiento de su objetivo social y económico.
- **Proposición - Asimetrías de la Información:** Las situaciones de riesgo moral influyen de forma relevante en el cumplimiento de los objetivos de la relación P – A para el caso de las SOCAPS.
- **Proposición - Gobierno Corporativo:** Las características del modelo de gobernabilidad *stakeholders* tiene mayor adecuación para el caso de las SOCAPS para mitigar las asimetrías de información que surjan.

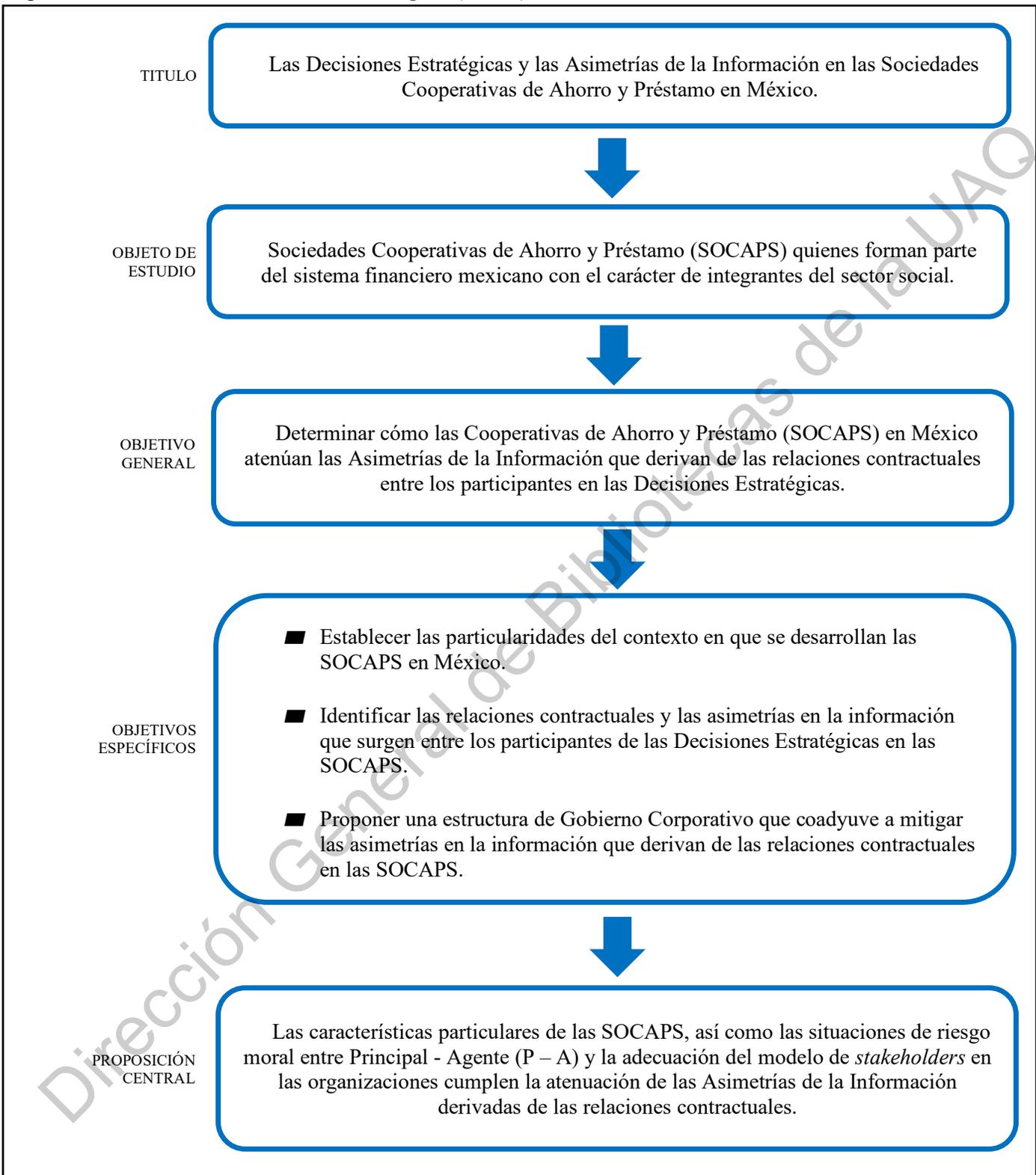
A modo de exponer la información anterior de manera visual se ha elaborado el siguiente diseño de la estructura del marco metodológico, para que de mayor claridad a las relaciones entre

dimensiones, preguntas de investigación y proposiciones, así como de objetivos y desarrollo de la investigación.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

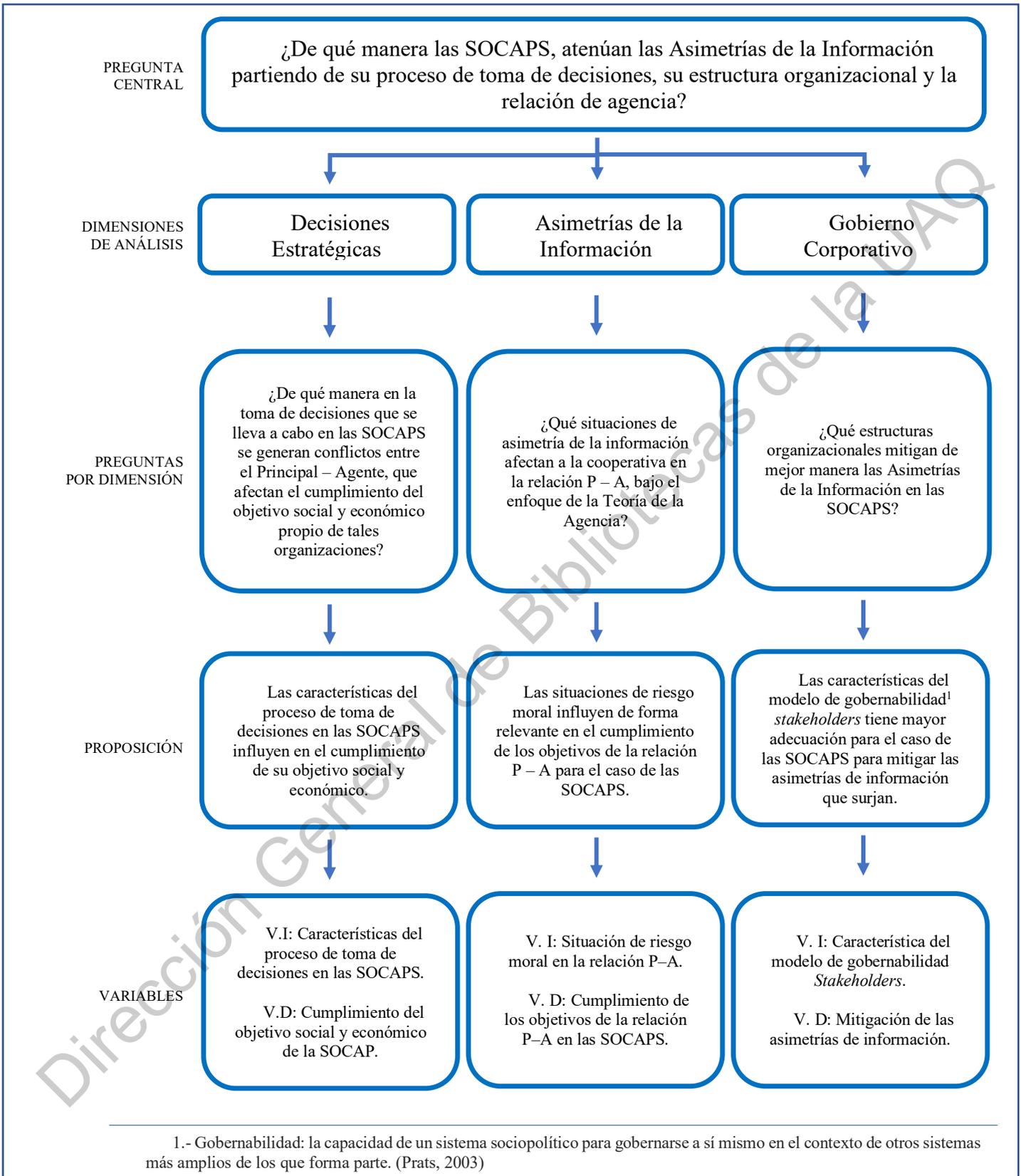
## 2.6 Estructura del marco metodológico

Figura 10. Estructura del marco metodológico (1 de 2)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Estructura del marco metodológico (2 de 2)



Fuente: Elaboración propia.

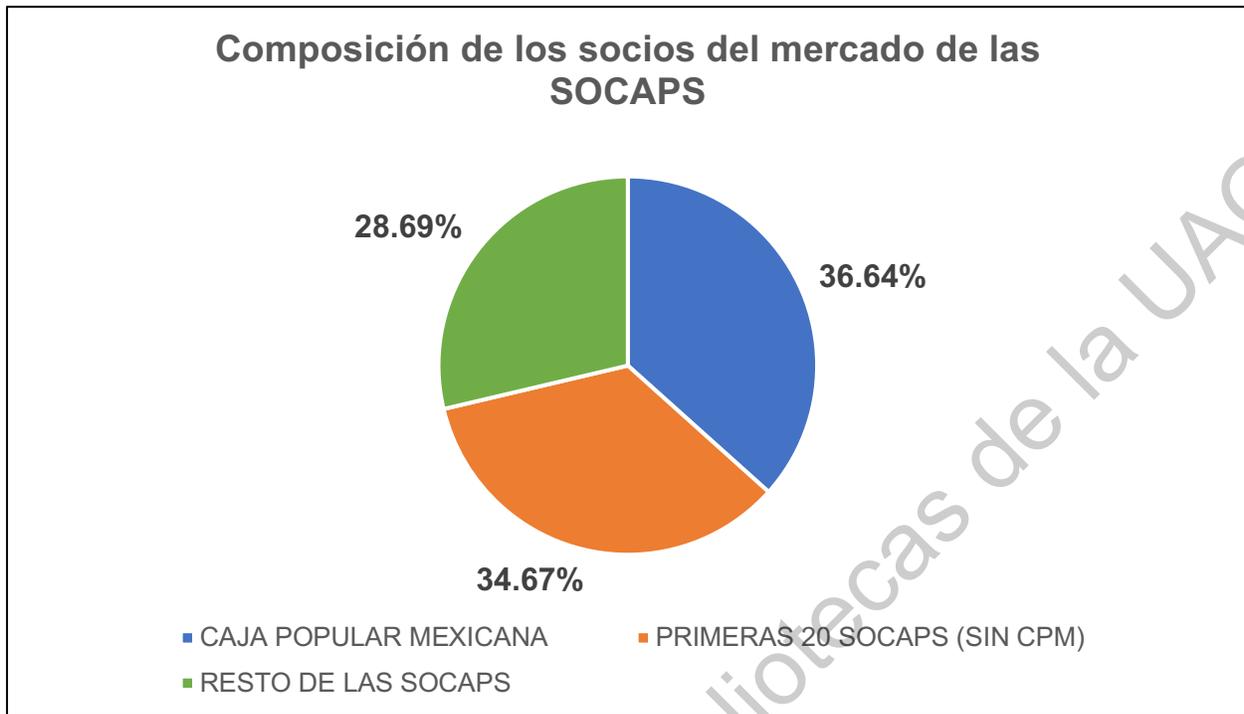
## 2.7 El Sector de las SOCAPS

En el mercado de las SOCAPS existen empresas formales e informales. Para interés de esta investigación se seleccionarán únicamente a expertos que han participado en las organizaciones formales que está avaladas y reguladas por la CNBV. Debido a que es posible identificar la composición del mercado y las estadísticas de las organizaciones provistas a la comisión.

Constando de lo anterior, se presenta la composición del sector de las SOCAPS con información de la CNBV dentro de sus portafolios (156 organizaciones). Se categoriza del total de organizaciones 3 clases que son las más relevantes para poder observar con mayor facilidad la composición del sector de las SOCAPS siendo que la primera categoría sería únicamente la Caja Popular Mexicana que concentra individualmente la tercera parte de todo el sector, la segunda categoría serían las 20 principales cooperativas del sector (sin incluir a la Caja Popular Mexicana) que también concentrarían una tercera parte del sector, para finalizar la última categoría sería el resto de organizaciones que concentrarían el tercio restante del sector.

La primera composición relevante que se enlista en la figura 12, es la composición de socios que se encuentra dividida de la manera siguiente:

Figura 12. Composición de los socios del sector de las SOCAPS

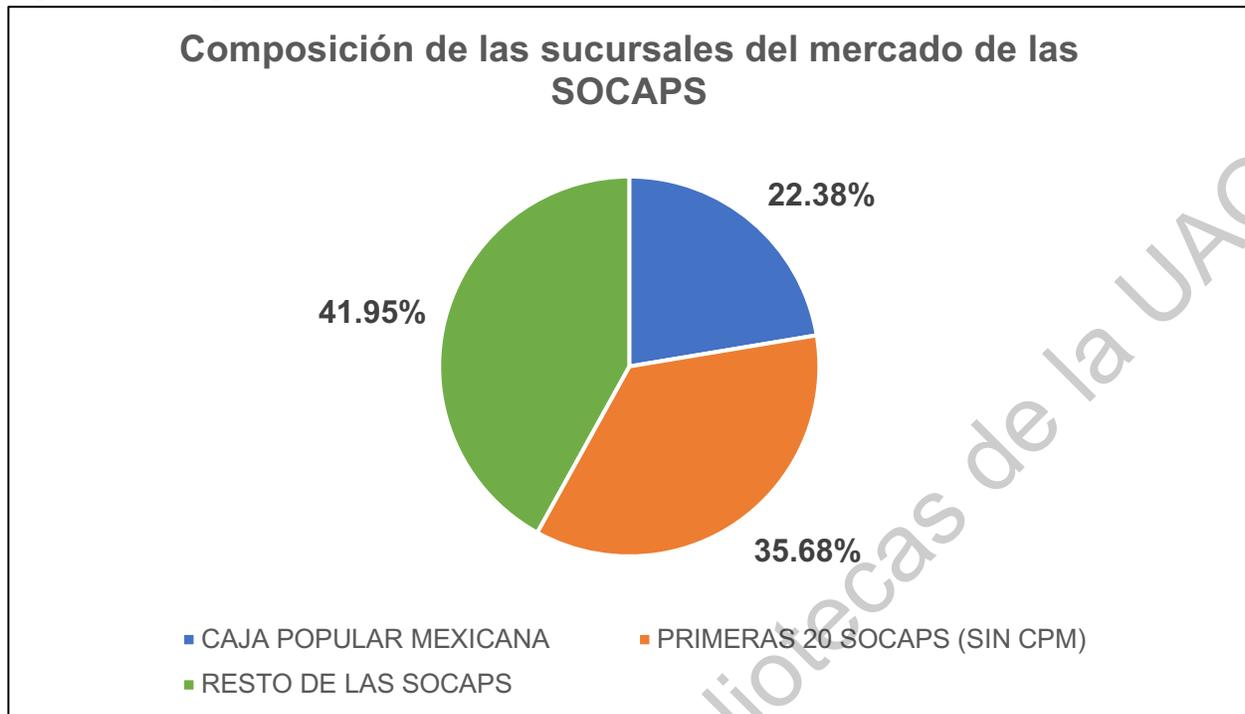


Elaboración propia a partir de datos del portafolio de información de CNBV.

Como se observa en la figura anterior de las 156 SOCAPS registradas ante la CNBV, la SOCAP la más grande es la Caja Popular Mexicana con el 36.64% del mercado, le siguen 20 con el mayor número de socios registrados (sin incluir a la Caja Popular Mexicana) con el 28.69% y por último el resto de las SOCAPS con 34.67%.

La siguiente composición es la de sucursales del sector visto en la figura 13, de la siguiente forma:

Figura 13. Composición de las sucursales del sector de las SOCAPS

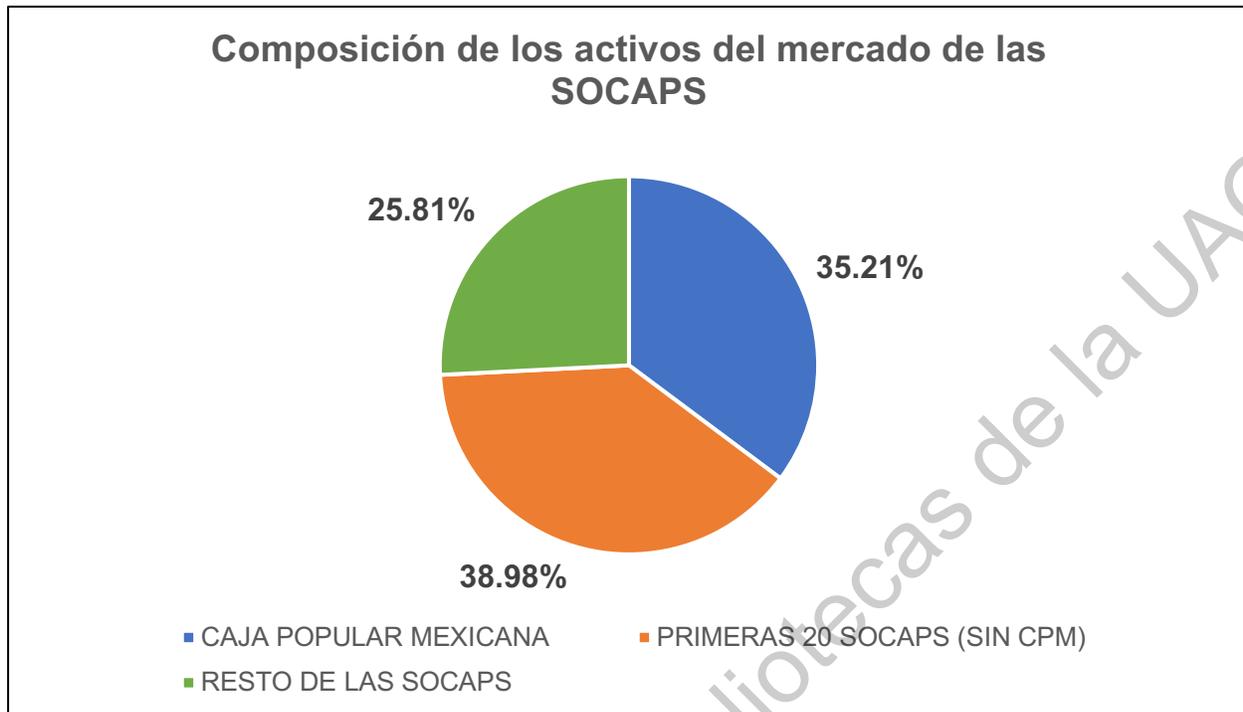


Elaboración propia a partir de datos del portafolio de información de CNBV.

De acuerdo con el número de sucursales se observa en la figura anterior que la caja popular mexicana tiene el 22.38% del total, las primeras 20 (sin CPM) el 35.68% y el resto el 42%. Es posible observar que el grueso de sucursales no es concentrado por la Caja Popular Mexicana, pero si concentra un quinto del sector lo que es una cifra mayor de forma individual en comparación con el resto de las organizaciones.

La última composición es la de los activos del sector que está enlistada como la figura 14 de la siguiente manera:

Figura 14. Composición de los activos del sector de las SOCAPS



Elaboración propia a partir de datos del portafolio de información de CNBV.

Es apreciable que la concentración de los activos nuevamente se da en pocas organizaciones siendo que casi controlan el 80% de los activos mientras que solamente 20% de estos pertenecen al resto, similar al modelo de Pareto, lo que podría indicar que en pocas SOCAPS sus modelos de captación y cumplimiento de sus objetivos han sido eficientes frente al resto y su crecimiento exponencial a través del tiempo los ha llevado a destacar como se observa en la figura anterior.

El análisis anterior hace posible identificar el contexto del mercado en los que se desarrollan las SOCAPS puntualizando que poseen características y crecimientos diferentes en el mercado. De ahí que es de suponerse que existen distintas decisiones para la toma de decisiones y asimetrías en la relación P – A y modelos de Gobierno Corporativo.

## 2.8 Técnicas de investigación

Para la realización de esta investigación es necesario, como ya fue mencionado anteriormente, la utilización de la metodología Delphi por medio de la conformación del Panel de expertos y el diseño y formulación de su respectivo cuestionario, por lo que los perfiles de dicho panel están inmersos en el entorno interno como externo del desarrollo de estas OFCs, que se han englobado en dicho formato de guía de entrevista general semi-estructurada dirigida a expertos.

Dicho formato se encontrará en las partes anexadas de la investigación. Por su parte también se llevó a cabo la investigación documental correspondiente al sector en conjunto sobre algunos indicadores que indiquen el tamaño de las organizaciones que lo conforman como captación de socios, número de sucursales y tamaño de activos, a la par como se determina el lugar que tiene la SOCAP en este conjunto.

Específicamente, son utilizados como refuerzo para la triangulación de datos a la metodología Delphi lo que son: documentos normativos (acta constitutiva y estatutos), la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC), así como participación en eventos del giro cooperativo, que fueron eventos en línea de Woccu Latam “Espazio Cooperativo”, el primero su programa semanal con el tema “Mejores prácticas del Gobierno Corporativo” y el segundo de su programa de eventos especial de cuatro días llamado “Punto Cero – Semana del Cooperativismo”, los ejemplo anteriores fueron utilizados como observación no participante y documental. Lo anterior, como herramientas para comprobar o refutar las proposiciones establecidas.

A manera de organizar a los expertos en la siguiente tabla, en la figura 15, proporciona la información general de dichos expertos incluyendo nombre, profesión, cargo y antigüedad. Estableciendo confiabilidad y validez de la misma manera para la metodología Delphi.

Tabla 1

*Concentrado de información del panel de expertos.*

<i>Tipo de perfil</i>	<i>Nombre</i>	<i>Cargo(s)</i>	<i>Antigüedad</i>
		<i>Formación en caso de ser experto*</i>	
Exdirectivo	Héctor Fernando Valencia Pérez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docente / secretario académico en Universidad Autónoma de Querétaro.</li> <li>• Participó en la SOCAP “Florencio Rosas” en consejo de vigilancia, consejo de educación y Consejo de Administración.</li> </ul>	
Exdirectivo	Vicente Cervantes Álvarez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docente en Universidad Autónoma de Querétaro.</li> <li>• Técnico en administración de empresas cooperativas y posteriormente con licenciatura en Administración.</li> <li>• Participó en la SOCAP “Florencio Rosas” en consejo de vigilancia, consejo de educación y Consejo de Administración.</li> </ul>	
Experto	José Ernesto Guzmán Gómez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 37 años trabajando en el sector cooperativo de ahorro y préstamo.</li> <li>• Director y consultor del Instituto para el Liderazgo e Impulso Organizacional, AC.</li> <li>• Consejero Independiente de Caja Popular Cerano, SC de AP de RL de CV.</li> <li>• Investigador del Instituto de Investigación y Desarrollo de la Economía Social, AC.</li> </ul>	
Director de WOCCU	Luis Eduardo Jara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director general de WOCCU Latinoamérica, 4 años en el cargo.</li> </ul>	
Directivo del Consejo de Administración	Lic. José Nicandro Medina Olvera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en administración y en proceso de titulación de maestría en administración con especialidad en Alta Dirección por la FCA de la UAQ.</li> <li>• Segundo vocal del Consejo de Administración de Caja Huastecas. 1 año de antigüedad.</li> <li>• Secretario del comité de auditoría y presidente del Comité de Riesgos. 1 año de antigüedad.</li> </ul>	
Experto	Mtra. Yolanda del Rosario Luna Martínez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciada en Ciencia Política y Administración Pública por la UNAM, egresada de la Maestría en Administración Pública del INAP.</li> <li>• 25 años como funcionaria en la administración pública federal, en temas de gestión, promoción y capacitación social y microfinanzas.</li> <li>• 17 años de desempeño laboral en BANSEFI, hoy Banco del Bienestar.</li> </ul>	
Gerente	C.P. José Anaya Torres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador Público.</li> <li>• Gerente de Administración y Finanzas de cooperativa Alianza con una antigüedad 15 años 8 meses.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados.

## 2.9 Desarrollo en ATLAS.ti™

Se ha permitido comprobar las proposiciones de la investigación por medio de la recopilación teórica contrastada con la realidad empírica vista en las opiniones de los expertos, de modo que se hizo posible el análisis de datos, en forma de segmentación y codificación que facilite su visualización y comprensión.

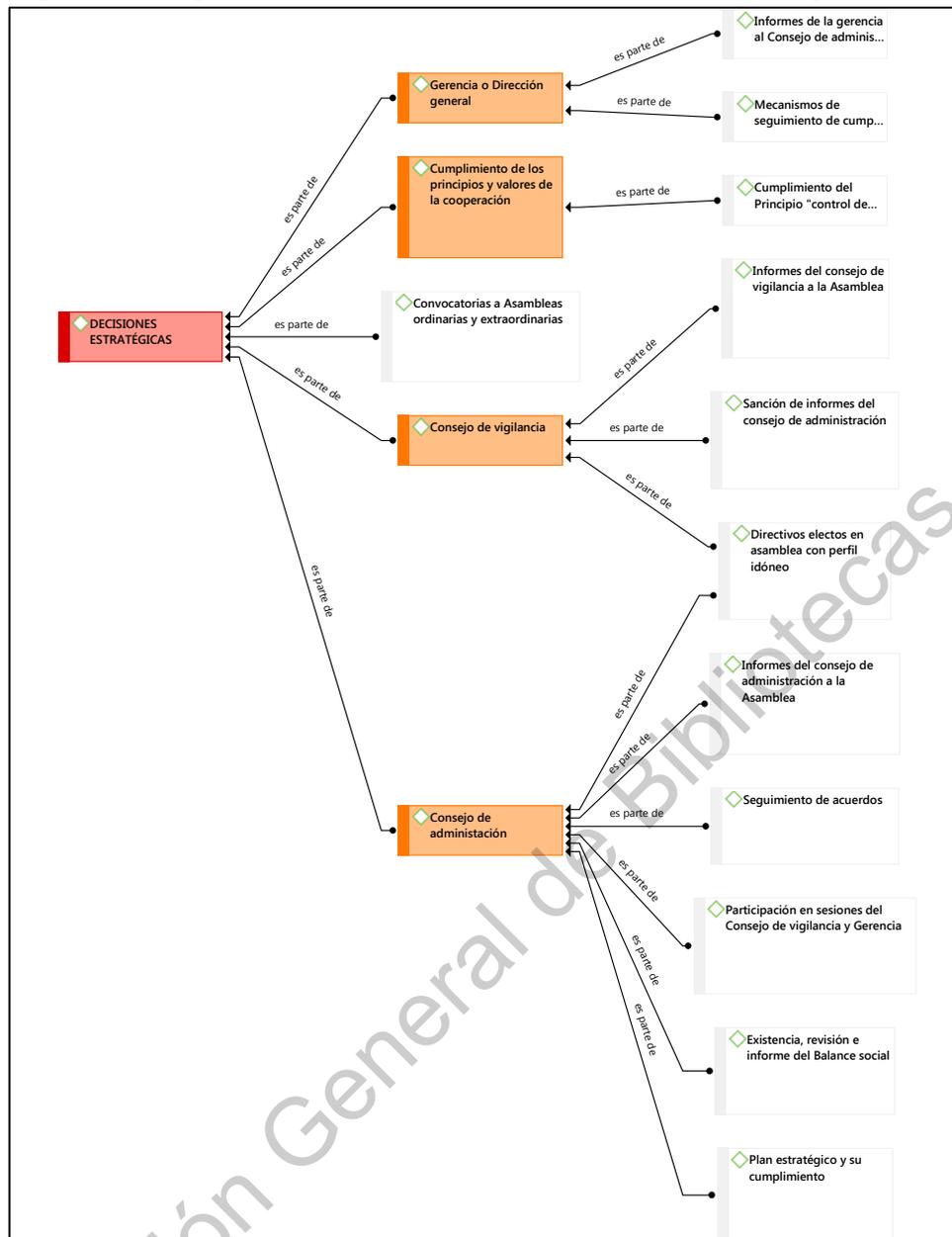
Al ser utilizada la metodología Delphi, se detalló en el programa para el análisis cualitativo, las opiniones y puntos de vista de los expertos así como la información sustraída de la observación no participante y documental, determinando la convergencia y variabilidad de dichas opiniones que fueron tomadas para el desarrollo de narrativas sobre cada indicador perteneciente a cada dimensión y sus agrupaciones, lo que resulta en una forma de formar el consenso y la estabilidad de la metodología Delphi.

Se retoman los indicadores expuestos en el marco metodológico que se utilizaron para codificar las respuestas obtenidas de los expertos, de forma que las relaciones entre estos indicadores y las variables permiten obtener información necesaria para corroborar las proposiciones. Utilizando la herramienta ATLAS.ti™ se obtuvo los siguientes mapas semánticos que pertenecen a cada una de las dimensiones de dicho marco metodológico:

Dichos mapas son la composición de indicadores que ha sido inferidas a partir de lo revisado en el marco teórico antecediendo al análisis como tal de las opiniones de los expertos y documentos de observación no participante y documental.

El primero identifica los indicadores de la primera dimensión planteada Decisiones Estratégicas y es mostrado en la figura 15, de la manera siguiente:

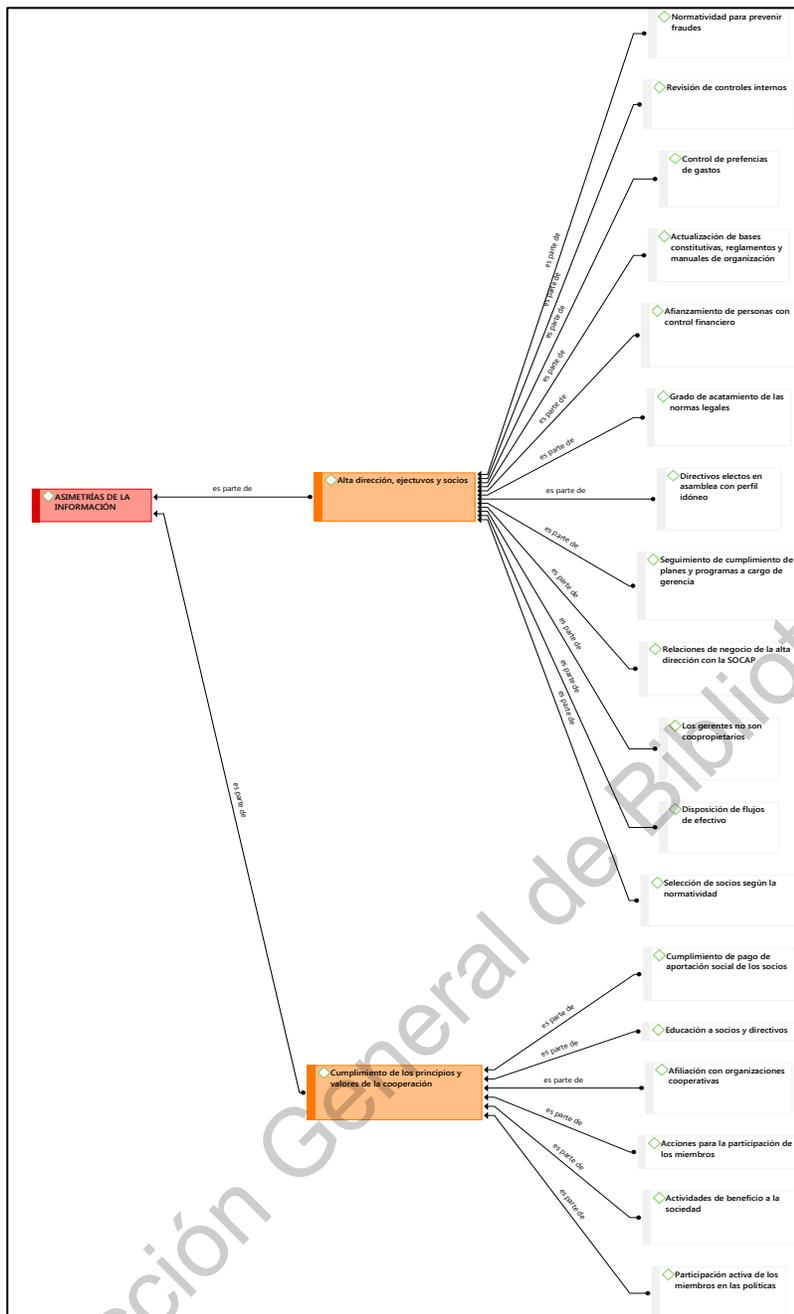
Figura 15. Mapa semántico de la dimensión Decisiones Estratégicas



Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

El segundo identifica los indicadores de la segunda dimensión planteada, Asimetrías de la Información y es mostrado en la figura 16, de la manera siguiente:

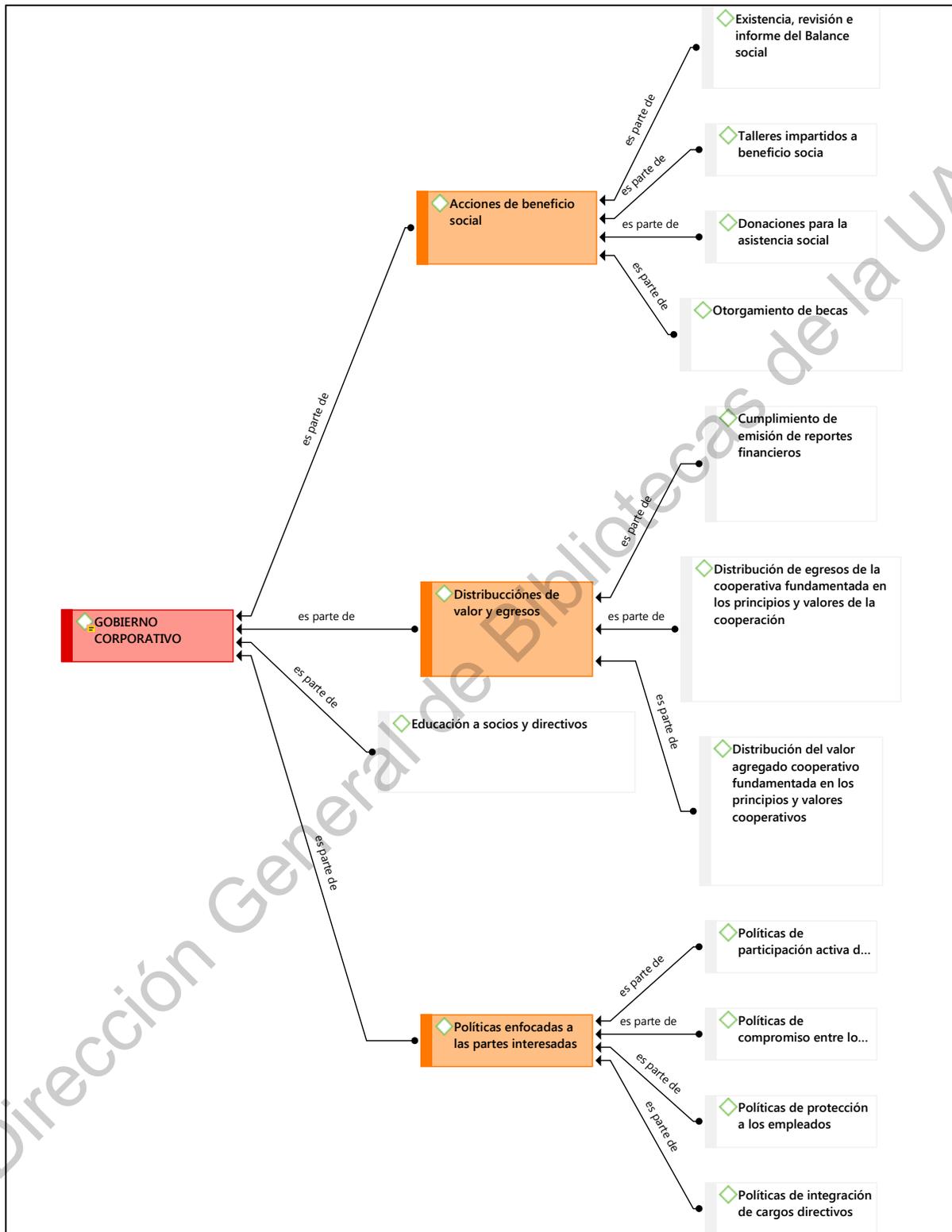
Figura 16. Mapa semántico de la dimensión Asimetrías de la Información



Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

Por último se muestran los indicadores de la tercera dimensión planteada “Gobierno Corporativo” y es mostrado en la figura 17, de la manera siguiente:

Figura 17. Mapa semántico de la dimensión Gobierno Corporativo



Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

Dichos mapas funcionan a manera de red de forma que toda la información que se recabe en las opiniones de los expertos esta agrupada, segmentada y codificada en cada uno de los indicadores que parten de las variables del marco metodológico lo que permite el análisis individual por indicador así como su análisis conjunto por toda la dimensión o subgrupo, cabe mencionar que también es posible relacionar con estos indicadores a todo el conjunto de las interrogantes realizadas o de manera individual revisar con que indicador tienen relación.

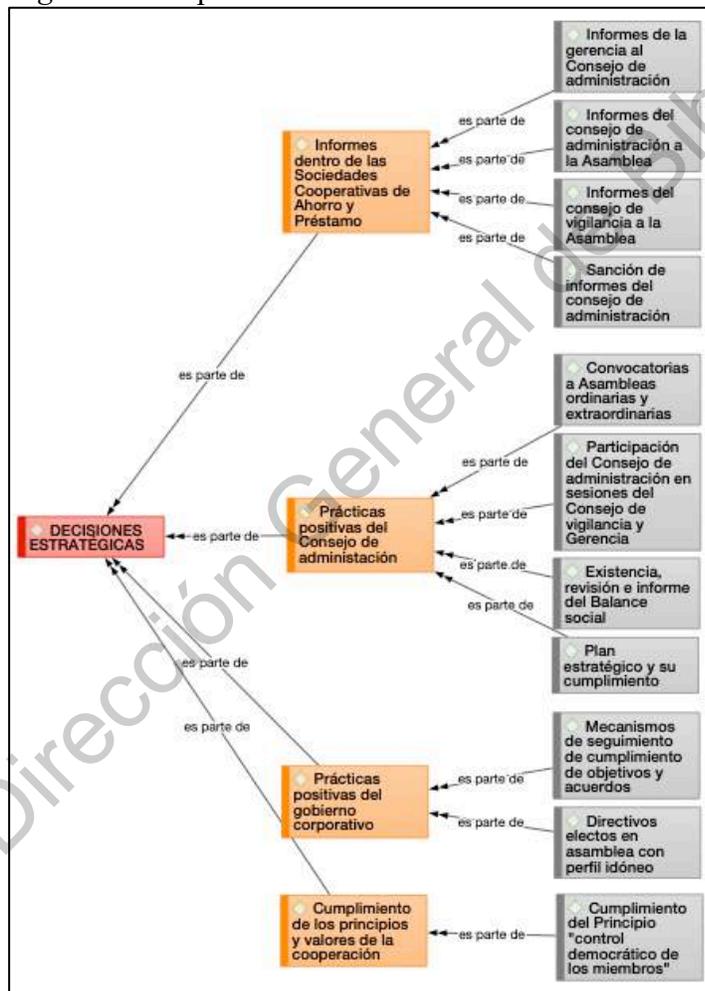
De tal modo es como la triangulación tiene lugar dentro de la red y el conjunto de opiniones de los expertos, mediante este y la observación no participante y documental, la información provista puede formar un patrón a causa de los diferentes perfiles, condiciones y opiniones o posturas que tienen y que son contrapuestas con la normatividad. Para finalizar, se contrastará el análisis que se tenga de los indicadores y las respuestas empíricas indicando el funcionamiento real de cada indicador dentro del fenómeno de las SOCAPS para después contrastarlo con lo visto por las teorías y así dar respuesta a las preguntas de investigación por dimensión, así como a la pregunta general de la investigación (como se observa en las figuras 10 y 11 en la Estructura del marco metodológico).

### 3. Resultados

#### 3.1 Dimensión de Decisiones Estratégicas

En esta dimensión se analizarán un total de 11 indicadores, clasificados en 4 clases diferentes que los engloban en esta dimensión y que para tal efecto se encontrarán en el siguiente mapa semántico que es la actualización del anteriormente visto en la sección de metodología que tuvo modificaciones según el manejo de los datos que se pudieron obtener de las diferentes fuentes de información y que tienen mayor relevancia para el estudio. De forma que están esquematizadas en la figura 18, que es la actualización de la figura 15.

Figura 18. Mapa semántico de la dimensión Decisiones Estratégica - Actualización



Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

### **3.1.1 Informes dentro de las SOCAPS**

Los expertos tienen puntos diversos en cuanto a la emisión de informes por parte de la cooperativa pero destaca que concuerdan con la importancia en que esta debe tener para alcanzar el desarrollo de la organización siendo la base clave para la toma de decisiones, se mencionan que dichos informes deben ser provistos de manera clara, sencilla, de calidad, cierta y completa para beneficio de la SOCAP, mencionan también que logrando que la información este de tal modo se genera mayor democratización e interés de los socios y por lo tanto una sinergia entre los organismos de control de la organización. Se menciona también que podría existir una exigencia por parte de la CNBV que no logra ser la optima en cuanto a los informes de los órganos de control pero la opinión resulta dividida entre expertos que piensan lo contrario ya que consideran también como rigurosa dicha regulación por las exigencias de la calidad de la información, con énfasis en la información financiera. También hay que mencionar que puede haber artículos del acta constitutiva que contemplen la presentación y revisión de los informes ya sea de situación financiera, Consejo de Administración, consejo de vigilancia o gerencia general.

Los causantes del surgimiento de intereses contrapuestos que son causantes de disrupciones en la información es la separación de propiedad y el control caso que se da en las cooperativas en la figura de los socios (quienes son propietarios) y los Gerentes o Directivos (quienes controlan la operatividad) esto da origen, según la Teoría de la Agencia, a las Asimetrías de la Información. También es posible que se de la adopción de atrincheramiento en la posición, mencionada en Bueno, Santos, & Diana (2012), que indican una toma de decisiones que están sesgada a lograr la permeancia del Gerente (agente) en su posición mediante información asimétrica donde indique que el funcionamiento de la empresa es el óptimo o va por buen camino. Haciendo que los informes sean complicados de manera que no se cumple con lo mencionado por los expertos en función de

cumplir con las características clave de su realización siendo: que se realice de manera clara, sencilla, de calidad, cierta y/o completa. También es posible comprobar dichas características según lo dicho por la OCDE (2016), donde se deduce que para aplicar eficazmente el Gobierno Corporativo es necesario tanto la información, como la calidad y la accesibilidad, lo que es contrastante con Chiavenato (2002), donde se menciona la importancia de la información de la que posteriormente surgirán las decisiones que deben culminar necesariamente en una acción observable.

Es necesario citar también a Salanie (1997), donde expone que se puede esperar que aquel que posee información privada intente manipular esa información, ya que tiene un monopolio sobre su propia información privada, caso que es factible que se de en los informes que hacia la asamblea. Comprobando también con lo dicho por Rueda (2009), donde establece que cualquier agente económico utiliza la ventaja de información como cualquier otra ventaja competitiva, en particular en un contexto de economías de mercado inestables con información imperfecta. Es necesario también considerar lo que estableció sobre el rol que tiene el agente en el desempeño de sus acciones y decisiones, siendo que dependerá de lo que esté a su alcance, en este caso la información privada, con la que pueda beneficiarse ante los demás actores económicos.

### ***Informes de la gerencia al Consejo de Administración***

Los expertos consideran que en ocasiones se desconoce el cómo realizan algunas operaciones muy específicas pero se considera que si hay transparencia ya que la gerencia generalmente cumple con sus avances en lo que se les requiere de informes. Mencionan también que no es posible que haya informes realizados con información privilegiada oculta por los controles que ya existen en las cooperativas reguladas. Aún así es mencionado que en varios casos hay una lucha de poder

entre el Consejo de Vigilancia y la parte gerencial que no permite que se den esas adecuadas funciones de gestión. Es entonces cuando más que un buen control de la cooperativa, comienza a existir una pugna de poderes.

Las obligaciones de la gerencia están establecidas en el acta constitutiva así como en los estatutos lo cual es ciertamente comprobado en algunos artículos en los que se mencionan las obligaciones contraídas por el Gerente general, tal como se señala en el artículo 46 Bis 2 de la LGSC donde de la misma forma se mencionan las facultades y obligaciones, el informe anual coincide en ambas y en el caso del acta se menciona que también hay informes trimestrales y en los estatutos como forma de artículo se mencionan informes mensuales sobre el estado de situación financiera y el correspondiente estado de resultado integral todo lo anterior para el estudio y evaluación del Consejo de Administración. Lo que indica que en lo particular se puede establecer la periodicidad de reportes para control del Consejo de Administración como sea requerido y acordado por los socios. De igual forma, mencionan los expertos que se tendría que estar observando de cada uno de los informes que recomienda la CNBV o el regulador para la fortaleza de estos.

Como es indicado en Gillan S. (2006), el Consejo de Administración es el vértice de los sistemas del control interno encargándose de monitorear y asesorar a la gerencia teniendo, por consecuente, la responsabilidad de las contrataciones o cese de contrato, así como las compensaciones. Por lo que los expertos coinciden en que es imperativo el constante flujo de información de la gerencia al Consejo de Administración. En cuanto al conflicto de agencia existente entre Gerente-Consejo de Administración se cita a Cuevas & Fisher (2006), los miembros del Consejo de Administración, así como los Gerentes, promoverán sus propios intereses sujetos a las restricciones impuestas por la función. Por lo que cabe la posibilidad que contrastado con lo

mencionado por los expertos a pesar de existir transparencia exista fugas de información, de la misma manera que el desarrollo de lo que llamaron como la pugna de poderes para el control. Cuevas & Fisher (2006), también exploran que los miembros de la Consejo de Administración, en la búsqueda de su propio interés o el de los miembros que representan, pueden estar inclinados a interferir con las responsabilidades de los Gerentes de manera regular, privando a estos últimos de la autonomía requerida para ejecutar eficientemente su responsabilidad. Pero dicho argumento no es observado de una manera tan clara en las posturas de los expertos ya que se cree que hay cordialidad y buen flujo de información entre ambos órganos a pesar de las pequeñas interrupciones que se pudieran suscitar además de que se cree que las regulaciones son suficientes como para no tener que ejercer un control tan estricto. Sin embargo los expertos creen que si puede haber interferencias en la operatividad de la gerencia pero por parte del consejo de vigilancia, dando lugar a la pugna de poderes de la que se habló.

### ***Informes del Consejo de Administración a la Asamblea***

En cuanto a informes del Consejo de Administración se debe tomar en cuenta varios puntos mencionados por los expertos de los que se destaca las obligaciones planteadas en estatutos y actas constitutivas para que su funcionamiento vaya acorde a la normatividad y de tal forma se provechoso para la organización se menciona además que la exigencia de información de los órganos reguladores es significativa y en casos se puede considerar hasta excesiva, lo que mueve a pensar que los informes que genera el Consejo de Administración deben contar con alto grado de solidez, el desempeño que se le debe dar por parte de los Directivos es crucial y siguiendo a su vez los principios y valores de la cooperativa, así lo mencionan los expertos. También mencionan sobre el aporte del Consejo de vigilancia de cumplir con sus funciones de control es primordial

para asegurar el buen funcionamiento del Consejo de Administración y por lo tanto de los informes que emana hacia la Asamblea.

Los expertos coinciden en que la rendición de cuentas es un punto clave, por lo que es necesario un sistema eficaz del mismo de forma ascendente, basado en indicadores relevantes, reveladores y objetivos de gestión. A su vez coincide a lo que dice la OCDE (2016), donde expone como rubro principal de las responsabilidades del Consejo de Administración a la rendición de cuentas ante la empresa y los accionistas (o socios). Se menciona que entonces el buen funcionamiento del Gobierno Corporativo requiere de la protección de los derechos de los accionistas (socios) equitativamente, incentivo a la inversión (inclusión), fomento a las relaciones con actores interesados, la comunicación oportuna y responsabilizar al Consejo de Administración en aspectos clave para los intereses de los agentes.

La cooperativa como cualquier otra organización financiera tiene la obligación de publicar todos los acuerdos que tiene para con sus socios así como de publicar todas las disposiciones que manda la entidad de control y por parte de la CONDUSEF. Lo que indica que no se podría ocultar información privilegiada para alguno de los informes. Mencionan entonces los expertos que no se podría dar casos de asimetría en los informes por los controles que ya existen en las cooperativas reguladas.

En la LGSC, así como el acta constitutiva y los estatutos, menciona sobre los informes del Consejo de Administración a la Asamblea que deben ser exigidos con claridad para la toma de decisiones y acuerdos, así como es el derecho de los socios ser informados de los alcances y el crecimiento de la cooperativa, asumiendo a lo referente que el Consejo de Administración esta obligado a dar sus informes de manera periódica y aclarando también que el Consejo de vigilancia tiene la obligación de recomendar a la asamblea y justificar la aceptación o rechazo de los estados

financieros del ejercicio y de dicho informe del Consejo de Administración. Por lo tanto según lo que menciona la teoría con Sarmiento (2005), es posible evaluar la eficiencia de los acuerdos establecidos mediante la Teoría de Contratos. La ley establece por su parte un sistema en el que la información tiene transparencia e involucra al control por parte de los socios, de modo que los expertos coinciden con que el modo de trato de la información en los informes por parte de las cooperativas es eficiente para lograr sus objetivos. También exponen que existen otros medios para dar involucramiento a los socios por medio de buzones de quejas y sugerencias en sus sucursales donde a cierto tiempo se emite ante el Consejo de Administración el reporte de dicho buzón y los consejeros en sesión de acuerdo con las situaciones expuestas, pueden tomar acuerdos para resolver de manera general la situación demandada por los socios, para después exponer resoluciones en su informe a la Asamblea general. Lo cual refleja que las prácticas de las cooperativas van de la mano con las necesidades de sus socios.

### ***Informes del Consejo de vigilancia a la Asamblea***

Los expertos indican que la exigencia por parte de la CNBV es rigurosa por tanto los informes del Consejo de vigilancia deben ser rigurosos para alcanzar los estándares, también consideran importante que se tomen las decisiones de manera colegiada, lo cual implica que solamente serán válidas cuando se toman en juntas formales, convocadas y celebradas estatutariamente, teniendo el quorum requerido y con la mayoría de votos estipulada para que tal forma no haya fallos de información y se cumpla con la regulación, en los casos en los que haya irregularidades debe ser el consejo de vigilancia quien los señale, evitando la información asimétrica. Nuevamente los expertos concuerdan que para trabajar en la toma de decisiones se debe contar con información correcta y oportuna, de caso contrario el Consejo de vigilancia debe velar por dicho interés.

Mencionan también que al ser la cooperativa como cualquier otra organización financiera tiene la obligación de publicar todos los acuerdos que tiene para con sus socios, tiene la obligación de publicar todas las disposiciones que manda la entidad de control y por parte de la CONDUSEF. No se podría dar entonces casos de información asimétrica dados los controles que ya existen en dichas cooperativas reguladas.

Adicionalmente la postura que indican los expertos frente al Consejo de vigilancia no es de autoridad o auditores, mencionan más bien siendo de Directivos responsables de vigilar el cumplimiento del trabajo, como una oportunidad o área de mejora en las labores desarrolladas, al evaluar la operatividad e informar al Consejo de Administración de las funciones desempeñadas. Por lo tanto según lo que menciona la teoría con Sarmiento (2005), es posible evaluar la eficiencia de los acuerdos establecidos mediante la Teoría de Contratos.

La LGSC menciona como obligaciones en esta instancia que tiene el Consejo de vigilancia la de solicitar al Consejo de Administración, al director o Gerente general, a los comités de la cooperativa, la información que requiera para el correcto desempeño de sus funciones así como al auditor externo la información sobre el desarrollo y resultados de la auditoría, lo que indica que se le debe de proveer con el flujo máximo de información para que a su vez puedan cumplir con otra de su obligaciones en este caso la de presentar a la asamblea un informe anual sobre su gestión e informar a la asamblea sobre las irregularidades detectadas en la operación de los órganos de gobierno de la cooperativa. Cabe mencionar que dicha obligación puede estar contemplada también en el acta constitutiva y los estatutos sin olvidarse que en estos últimos puede mencionarse también como derecho de los asociados el conocer y examinar los informes del órgano de vigilancia.

La ley menciona adicionalmente que en un caso dado es posible que puedan recomendar a la asamblea y justificar la aceptación o rechazo de los estados financieros del ejercicio y del informe del Consejo de Administración. De manera práctica indican los expertos que miembros del Consejo de vigilancia asiste a las reuniones del comité de auditoría para enterarse de las decisiones tomadas, de igual forma que asiste a las reuniones ordinarias del Consejo de Administración para enterarse de los acuerdos y/o decisiones tomadas.

### ***Sanción de informes del Consejo de Administración***

Para el caso de las sanciones de informes del Consejo de Administración es necesario recapitular las opiniones de los expertos con respecto a la rigurosidad de la autoridad reguladora, ya sea CONDUSEF o CNBV, dado que los incumplimientos que presenten las cooperativas son castigados severamente según indican. De lo anterior, viene el papel clave que tiene el Consejo de vigilancia que tiene que estar alerta y procurar que se cumpla con todas estas normas y disposiciones que se establecen.

La LGSC, así como el acta constitutiva y los estatutos, mencionan como facultad de la Asamblea general la responsabilidad de los miembros de los consejos y de las comisiones, para el efecto de pedir la aplicación de las sanciones en que incurran, o efectuar la denuncia o querrela correspondiente. Así como la aplicación de sanciones disciplinarias a socios que incurran en faltas, por lo que se observa que el sistema contempla a la Asamblea como máximo orden de poder para llevar a cabo las sanciones correspondientes así estando de acuerdo con lo dicho por expertos.

#### ***3.1.2 Prácticas positivas del Consejo de Administración***

### ***Convocatorias a Asambleas ordinarias y extraordinarias***

Los expertos consideran que la participación de los socios es fundamental ya que son los propietarios de la empresa cooperativa y toman decisiones que impactarán en forma vertical a toda la organización; por ejemplo: cuando eligen a los miembros de los consejos de administración y vigilancia. Pero consideran que la participación actualmente no es la suficiente ni la adecuada ya que dicen que en ocasiones los socios no se asumen como tal, se asumen como clientes y eso hace una diferencia importante, en muchas ocasiones la participación se da en orden de conseguir beneficios personales como regalos electrodomésticos, por ejemplo, mencionan que es el gancho para atraer a los socios cuando no debería ser tal. Se menciona también sobre ese desinterés que se da por cuestiones cuando la cooperativa es muy numerosa y que son pocos los socios que realmente tienen un interés genuino de ver el desarrollo y el progreso que tiene su cooperativa se puede ver cuando hay asambleas extraordinarias para tocar un punto fuera de lo ordinario y que no existen estos premios, la participación disminuye considerablemente. Se menciona como otra problemática el desconocimiento que tienen los asambleístas lo que hace que no se tomen muy en serio sus papeles y se tomen decisiones por parte de la Asamblea general que pudieron ser diferentes si el aforo de mayor número trajese consigo socios de mayor conocimiento también.

La importancia de las convocatorias a las asambleas, según los expertos, recae en que son clave de las organizaciones cooperativas y en general de las que conforman la llamada economía social y solidaria, que como dicen saber, trasciende a las propias cooperativas. Se menciona de igual forma que sin participación plena y libre, pero también comprometida y responsable de los socios en las asambleas, es poco factible garantizar que la gobernabilidad sea exitosa y que las personas, que son el centro de toda unión de voluntades, alcancen desarrollos equitativos tanto en su persona, como en su familia y en general en la comunidad.

En cuanto a la norma hablando sobre convocatorias se tiene que en el Artículo 37. Las asambleas generales ordinarias o extraordinarias, deberán ser convocadas... Con por lo menos 7 días naturales de anticipación. La convocatoria deberá ser exhibida en un lugar visible del domicilio social de la sociedad cooperativa, misma que deberá contener la respectiva orden del día... Se convocará en forma directa por escrito a cada socio, cuando así lo determine la Asamblea General. Si no asistiera el suficiente número de socios en la primera convocatoria, se convocará por segunda vez con por lo menos 5 días naturales de anticipación en los mismos términos y podrá celebrarse en este caso, con el número de socios que concurran, siendo válidos los acuerdos que se tomen, siempre y cuando estén apegados a esta Ley y a las bases constitutivas de la sociedad cooperativa. También puede ser mencionado en algunos artículos del acta constitutiva y la LGSC el dar facultad para llamar a la asamblea al Consejo de vigilancia en el artículo 46 Bis. El Consejo de Vigilancia de las SOCAPS tiene la facultad y obligación de convocar a asamblea ordinaria y/o extraordinaria a falta de convocatoria expedida por el Consejo de Administración, en los términos que se establece en el Artículo 37. Esto indica que el Consejo de Administración no es el único facultado para llamar a la asamblea. En el acta constitutiva se puede hacer referencia en artículos sobre los órganos que podrán convocar a asambleas tanto ordinarias como extraordinarias e inclusive se puede mencionar que un 20% de los socios pueden hacer la petición de una extraordinaria que deberá indicar el fundamento y objetivo en la convocatoria respectiva, y únicamente se tratará los asuntos ahí inscritos de dicha asamblea.

En cuanto a los estatutos se puede mencionar en diferentes partes a manera de obligaciones tanto de delegados como de socios el imperativo de asistir a dichas asambleas y como lo mencionaron los expertos que de no hacerse las consecuencias serían de exclusión de la sociedad. Así como se menciona que se debe informar a los socios que no asistieron sobre las decisiones

tomadas por la Asamblea General y Consejo de Administración, lo que indica un grado de transparencia acorde a los principios cooperativos de control democrático. También referente a lo anterior hay que tener en cuenta que las normas mencionan un quorum mínimo para ser validadas las decisiones en asambleas que según estatutos podría ser del diez por ciento (10%) de los elegidos y convocados, de tal forma entonces se podrá deliberar y adoptar decisiones válidas. Por lo que es deducible que los aforos se espera que sean mínimos y así los contemplan las normas.

### ***Participación del Consejo de Administración en sesiones del Consejo de vigilancia y Gerencia***

Los expertos señalan que en las cooperativas es común que se asistan miembros de los consejos participando en reuniones o sesiones de otros consejos, no solo el de administración participando en las del Consejo de vigilancia o de Gerencia, por ejemplo, es mencionada la participación del presidente del consejo de vigilancia en a las reuniones del comité de auditoria para enterarse de las decisiones tomadas que más tarde se le enviará un informe de esa reunión, y a su vez ellos analizarán en su sesión ordinaria mensual del Consejo de vigilancia. Así como asiste a las reuniones ordinarias del Consejo de Administración para enterarse de los acuerdos y/o decisiones tomadas, y a su vez el discutir lo tratado con su consejo. Los expertos indican entonces que una práctica de gobierno efectivo es la participación activa, plural, continua y efectiva de los miembros de los órganos colegiados, pero también incluir la corresponsabilidad de los socios y socias, dueños de la organización, para fortalecer aspectos como la adecuada toma de decisiones y la correspondiente rendición de cuentas, transparencia y legalidad en las actividades.

La LGSC así como el acta constitutiva y los estatutos pueden mencionar esta interacción de los Consejos entre las reuniones de cada uno, ejemplo de ellos son el a Artículo 46 Bis 1 y 2 (LGSC), donde menciona como facultades y obligaciones del Consejo de vigilancia y del Gerente general

la de asistir con voz, pero sin voto a las sesiones del Consejo de Administración. Se puntualiza en dichos documentos y la ley el hecho de que se presentan solo asistencias y no hay voto que cuente de los externos al comité o consejo del que es la reunión.

### ***Existencia, revisión e informe del Balance social***

La opinión de los expertos frente a la herramienta de balance social es positiva por lo que concuerdan que es necesaria su implementación en las SOCAPS, pero en diferentes casos han hecho críticas sobre su base ya que mencionan algunos que se basan solamente en el cumplimiento de cada uno de los principios cooperativos, lo cual es plausible, pero insuficiente. Indican también que lo ideal es que el balance social abarque con amplitud el 7º Principio Cooperativo “Compromiso con la Comunidad”. En ese sentido, se podría verificar cuántos empleos directos e indirectos generaron los financiamientos de la SOCAP, cuántas mejoras a casas – habitación o cuántas adquisiciones inmobiliarias se hicieron, cuántas cirugías y tratamientos médicos se cubrieron, cuántos apoyos académicos se lograron, etc. Entonces el balance social puede informar a sus socios realmente qué es lo que está haciendo a favor por ellos mismos como socios, por sus colaboradores o empleados y que hace en favor de su comunidad. No todo es estado de posición financiera, también hay acciones que son en beneficio de la sociedad en general. Esta última es una idea clave, señalan los expertos ya que consideran que a veces hay socios dentro de las cooperativas que todo lo ven como a "pesos y centavos", gastos, costos, ingresos, pero creen que la función de la cooperativa va mucho más allá del aspecto económico.

Dicho lo anterior la importancia, indican los expertos, esta en contar con una herramienta que nos permita medir el impacto de lo retribuido a hacia la comunidad, no solamente en términos financieros, por eso mencionan que definitivamente es necesario contar con ella.

Señalan los expertos también que en años recientes esta herramienta ha sido muy nombrada y de hecho, incluso desde la visión institucional, es decir, de las políticas públicas de apoyo al sector cooperativo, se ha propiciado su implantación. Indican que inclusive se pudiera generar un estándar en el que las cooperativas puedan “hablarse” entre sí y construir una identidad como sector, donde sea mucho más fácil medirse/evaluarse.

En cuanto al acta constitutiva y los estatutos podrían mencionar en sus artículos sobre sus programas de desarrollo que deban tener como objetivo el fortalecer la Responsabilidad Social Cooperativa en la comunidad por medio de la medición y rendición de cuentas anuales por medio del Balance Social Cooperativo.

### ***Plan estratégico y su cumplimiento***

Los expertos indican que en la asamblea general aprueba el plan general de operaciones, mismo que se analiza en cada reunión ordinaria mensual del Consejo de Administración y se revisan el nivel de cumplimiento de metas, se plantean y acuerdan estrategias a aplicar para cumplir el Plan General de Operación.

También mencionan que es parte clave el involucramiento de los socios por medio de la concientización sobre el hecho de que no es un mero cliente de la empresa sino el dueño de la cooperativa y lo importante que es para la misma en la toma de decisiones en los aspectos fundamentales de la cooperativa, hablar de objetivos, estrategias y plan de trabajo. Lo que provocaría serían planes estratégicos mejor vigilados y mejor ejecutados.

Lo anterior entonces tiene coincidencia con lo mencionado en la LGSC donde se menciona como facultad de la Asamblea general la aprobación de sistemas y planes de producción, trabajo,

distribución, ventas y financiamiento, lo que indica su relación directa a la planeación estratégica y los socios.

La teoría menciona como partes del Gobierno Corporativo la que busca mantener los intereses y capital en la confianza de una estructura de gobernanza óptima por medio del nombramiento de directores y auditores que se las provean y la que esta dedicada a la planeación, operación y supervisión de la empresa. Esta última nos indica la importancia de la planeación estratégica para el Gobierno Corporativo y como parte central del mismo. De acuerdo con lo mencionado en Chiavenato (2002), quien clasifica las decisiones desde el punto de vista de la gestión en dos tipos: Decisiones de Control y Decisiones de Planificación, siendo estas últimas las que tienen la propiedad de ser decisiones proactivas, tendientes a delinear el futuro o establecer una situación deseada en la organización.

El acta constitutiva podrá mencionar también sobre la planeación estratégica como función básica del Consejo de Administración, siendo que también son ellos quienes tienen la facultad y obligación de aprobar en primera instancia los planes y presupuestos para cada ejercicio social que serán presentados a la Asamblea general para su análisis y aprobación; así mismo aprobar los planes estratégicos de la sociedad. De modo que entonces también se habla de la función del Gerente sobre elaborar y someter a análisis del Consejo de Administración los planes estratégicos, siendo que él es la persona contratada por el Consejo de Administración para que, en forma profesional y especializada, ejecute los planes Institucionales, así como los acuerdos tomados por las Asambleas y por el propio Consejo de Administración. Todo lo anterior siguiendo el sistema del que hacen mención los expertos sobre la planeación estratégica dentro de la empresa cooperativa.

### ***3.1.3 Prácticas positivas del Gobierno Corporativo***

#### ***Mecanismos de seguimiento de cumplimiento de objetivos y acuerdos***

El proceso que se le da a los acuerdos según expertos inicia con el acta de asamblea general que es protocolizada ante notario público y posteriormente se hace la comunicación de acuerdos (Documento que se dirige al Gerente general) para que se dé cumplimiento a los acuerdos y/o gire instrucciones al funcionario respectivo para que se ejecute dicho acuerdo, posteriormente se le informa al consejo del status de tales acuerdos.

Se menciona que los acuerdos no deben rebasar lo que sus facultades les establecen por estatuto o por ley, porque la ley es una jerarquía mayor, para que así darles seguimiento sea más sencillo y acorde a las normas internas y externas ya establecidas. Los expertos también concuerdan en la transparencia que tienen los órganos a los que siguen por lo que el seguimiento es más simple y esta apoyado de mejor manera con la calidad y periodicidad de los informes, que permiten que el flujo de información tenga controlado dichos acuerdos. Estos acuerdos, según expertos, como cualquier otra organización financiera tiene la obligación de publicarse para con sus socios lo que indica aún un mayor grado de transparencia a través de todos los órganos y la asamblea general. Es mencionada también la existencia de buzones de quejas y sugerencias en cada sucursal y cuando el socio emite una queja y/o recomendación, los funcionarios de la cooperativa están obligados a contestar por escrito sobre su situación demandada, si bien es cierto, esto no es que tomen decisiones directamente los socios, se emite ante el Consejo de Administración el reporte de buzón de quejas y sugerencias, y los consejeros en sesión de acuerdo con las situaciones expuestas, pueden tomar acuerdos para resolver de manera general la situación demandada por los socios. Por

lo tanto si existen sistemas que hagan fluir la información por todas las instancias de la organización.

Además se mencionó en el evento en vivo #EspacioCooperativo: Tema: ¡Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo!, sobre una de las prácticas de Gobierno Corporativo que ha dado buenos resultados para la SOCAP Caja Yanga siendo la implementación de reuniones cuatrimestrales de evaluación y seguimiento entre los consejos de administración, consejo de vigilancia, auditor interno, contralor interno, director general, subdirector general y subdirectores de área. Lo que lleva a deducir que la periodicidad con las que se hace el seguimiento con el apoyo de todos los órganos provoca un mejor desempeño en este ámbito.

Se indica en la LGSC frente a los acuerdos en el artículo 35 que, la Asamblea general es la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a todos los socios, presentes, ausentes y disidentes, siempre que se hubieren tomado conforme a esta Ley y a las bases constitutivas. Lo cual indica, por las posturas tomadas de los expertos, que efectivamente se realiza conforme a la ley y bases constitutivas. Se encuentran artículos en el acta constitutiva donde se menciona como atribución del Consejo de vigilancia la de dar seguimiento a las observaciones determinadas producto de sus trabajos, así como de las recibidas del Comité de supervisión y de los Auditores externos en su caso, verificando que las observaciones efectuadas se atiendan y las irregularidades detectadas se corrijan. Así como en los estatutos se encuentran artículos de funciones del Consejo de Administración que expresan la misma atribución. En cuanto a la Gerencia general se establece en sus artículos que deben permitir el seguimiento a las decisiones o recomendaciones tomadas por el Consejo de Administración, Consejo de vigilancia social, auditoría interna, cuando aplique, revisoría fiscal y a los requerimientos del supervisor. Lo que indica la creación de un mecanismo establecido por las normas internas en cuanto al seguimiento y cumplimiento de los acuerdos y

decisiones en los órganos de control. La relación con la teoría vendría en cuanto a los dicho por Jensen & Meckling (1976), donde se menciona como uno de los costos de la relación de agencia los gastos de seguimiento por el principal, los cuales vendrían siendo estructura del mecanismo y su implementación como funciones de los órganos de control, así como los gastos que de ella deriven, si bien los expertos no expresaron que los costos fueran externos si se hace mención de auditorías internas que se pudieran implementar extraordinariamente para beneficio de este sistema y, por lo tanto, gastos necesarios para su funcionamiento de seguimiento.

### ***Directivos electos en asamblea con perfil idóneo***

El proceso como lo mencionan los expertos se da en “cascada”. Los socios nombran delegados a la Asamblea general y estos, a su vez, eligen a los miembros de los consejos de administración y vigilancia. El Consejo de Administración contrata un director o Gerente general, el cual designa a sus principales colaboradores quienes van delegando funciones y responsabilidades en forma descendente. Sin embargo indican que esta ultima instancia podrían presentarse contratos de personal asimétrico. Por lo que cualquier delegación de responsabilidades, es sujeta de evaluación y, en su caso, de reconocimiento o sanción. También la teoría menciona que esta delegación de poder es de las mayores dificultades es la que se da al momento de la delegación de poder por parte del principal al agente. Indican los expertos que dado lo anterior es necesario un sistema eficaz de rendición de cuentas de forma ascendente, basado en indicadores relevantes, reveladores y objetivos de gestión. También la teoría menciona que esta delegación de poder es de las mayores dificultades es la que se da al momento de la delegación de poder por parte del principal al agente.

Se señala como un punto clave para el sistema de elección que haya capacitación especial a quienes son nombrados como delegados a las asambleas, así como curso propedéutico para quienes

aspiran a ocupar un cargo directivo (academia de Directivos), evaluación de conocimientos (teórica-práctica), pruebas psicométricas y de otros tipos para ver si cumplen con el perfil. Algunos de estos requerimientos ya son incorporados en algunas cooperativas a modo de que los candidatos sean seleccionados con mayor rigurosidad para proteger a la sociedad, así lo indican los expertos. Hablando de capacitación refieren que también esta debe ser masiva sobre aspectos financieros, aspectos metodológicos, aspectos de conocimiento sobre lo que es una Cooperativa de ahorro y crédito para que los socios sepan en el momento en el que sean elegidos a un órgano de gobierno y puedan tener una organización un poco más sana.

Los expertos indican que en cuanto a salarios y compensaciones los Directivos pueden hacer uso a beneficio propio de modo que lleguen a ganar más dinero en cuestión de que ellos deciden, en ocasiones, el monto salarial.

La LGSC en los artículos 43 Bis y 46 Bis 1 establece los requisitos que deberán cumplir los miembros de los consejos de administración y vigilancia, y el director o Gerente general, respectivamente. De modo que los expertos indican que en términos generales, los requisitos son idóneos, pero no definen un perfil especializado para las grandes responsabilidades de los cargos. En ocasiones se exigen conocimientos mínimos o básicos en materia financiera y administrativa, lo cual provoca un escaso nivel de profesionalización y pericia empresarial. Para tal cuestión indican que la rigurosidad de contratación puede llegar también a ser laxa en la selección de un candidato a consejero.

Los expertos concuerda que la capacitación y competencia de los perfiles Directivos debe ser altamente técnica mayor a lo que el estándar ha impuesto, en leyes o estatutos ya que el hecho de que la cooperativa de ahorro y préstamo sea considerada “intermediario financiero no bancario” y participe formalmente en el sistema financiero, implica la profesionalización directiva y operativa

en todos los niveles organizacionales, donde todos deben contar con competencias técnicas y conocimientos acordes a las decisiones que van a tomar. Aún así los expertos no dejan de lado la calidad moral de los de los participantes velando por que los perfiles si deben cumplir con mencionar tanto valores y principios cooperativos como honorabilidad, honradez y transparencia así como temas morales, éticos y de compromiso social, comunitario y de visión colectiva, algunos expertos afirmaron que es de los puntos clave para elegir Directivos. Si bien son difíciles de detectar en primera instancia, durante un periodo de preparación o un tiempo de convivencia, podría darse una idea de dicha calidad moral de los candidatos.

Tanto la LGSC como las actas constitutivas y los estatutos tienen sus propios requerimientos especificados como parte de sus artículos y hacen mención de diferentes cualidades para formar parte del cuerpo directivo de estas organizaciones, de los cuales se puede observar que están triangulados y son de mayor relevancia los siguientes: No tener lazos de consanguinidad, contar con conocimientos y experiencia financiera, comercial y administrativa, no estar inhabilitado para la función pública, no estar declarado en quiebra, no fungir en otro cargo directivo con la sociedad, por mencionar algunos. En algunos casos se menciona en los estatutos no estar incurso en alguna situación de conflicto de intereses. Lo que permite observar lo que los expertos mencionan con algunas experiencias negativas con Directivos que se han suscitado y que en estos casos se pretende que los estatutos lo contemplen.

#### ***3.1.4 Cumplimiento de los principios y valores de la cooperación***

### ***Cumplimiento del Principio "control democrático de los miembros"***

Los expertos mencionan que sí se cumple de manera práctica este principio, especialmente en las que provienen del movimiento de Cajas Populares que han tenido un proceso educativo y experimental muy valioso. No obstante, la regulación y fuerte competencia a la cual están sometidas las obliga a innovar permanentemente sus prácticas de Gobierno Corporativo y sus procesos democráticos así como apearse a la legalidad, siendo algo fundamental para su desarrollo y permanencia en el tiempo. Así como puede ser confirmado por la teoría retomando las ideas de Gillan & Starks (1998), donde se entiende que por “controlar” en Gobierno Corporativo se refiere en primera instancia, a los sistemas normativos impuestos por el estado legal actual para clarificar buenas prácticas para las empresas. Ello resulta en beneficios óptimos para los involucrados. Teniendo en cuenta que la normatividad se vería reflejada en la LGSC, el acta constitutiva y los estatutos. Para el caso de los estatutos se pudiera mencionar a través de sus artículos que la Junta de vigilancia o Consejo de vigilancia es el órgano de control social de la cooperativa, la gestión con participación democrática de los asociados sobre las bases de igualdad y equidad debe darse. Haciendo uno de los derechos de los asociados el de ejercer actos de decisión y elección en los procesos democráticos a través del voto y mencionado inclusive el acto de exclusión de la sociedad el abstenerse de asistir en forma reiterada e injustificada a los eventos democráticos a los que se les convoque. Lo cual nos indica el compromiso y derechos de los que pertenecer a una sociedad cooperativo conlleva por cuestiones del principio de control democrático.

Mencionan que la importancia de llevar a cabo dicho principio recae en fungir como auténtico copropietario de una empresa de propiedad común y gestión democrática así como tener sentido de responsabilidad social. Se da mención también a la importancia de la información, porque la

democracia es escoger, es decidir entre varias cuestiones que hay en el ambiente. Dicho control democrático sólo puede darse si la información no es asimétrica, si la información es basta y de calidad. Lo que viene de acuerdo a las menciones que indican que las asambleas deben ser totalmente libres y democráticas y no deberían ser coartadas por los consejos Directivos que las dirigen. Coincidiendo con la teoría, los expertos mencionan la importancia que tiene el tener un sistema democrático y como eso diferencia este tipo de organizaciones y les da su valor agregado siendo que como es mencionado en García-Gutiérrez (1994), En una empresa cooperativa, la democracia es el núcleo a través del cual la participación toma sentido, similar como pasa con los ciudadanos de una sociedad civil, con la particularidad económica.

Se habla también de los problemas existentes en cuanto a la participación de los socios que no son todos los que eligen por las inasistencias a las juntas, pero se dice que en la mayoría de las cooperativas si hay una toma de decisiones democrática y son pocas las que no tienen este control democrático. Por otra parte los expertos coinciden en que dicho principio de democracia afecta directamente sobre la gobernabilidad pero mencionan que debe haber conocimiento de los socios porque de ser contrario y conocer la empresa, las funciones o el entorno se puedan tener acciones y decisiones equivocadas por quienes son elegidos en asambleas para desempeñar los cargos. Recordando que la elección de consejeros la realizan los socios en asamblea general y en ocasiones este marcado como uno de los principios y valores internos de la cooperativa también.

Los expertos coinciden que el principio de control democrático se aplica como se ha mencionado en la teoría con el supuesto de acuerdo a la regla de una persona, un voto. Según lo visto en García-Gutiérrez (1994), mencionando que el valor de las aportaciones y el uso de los créditos no imponen una diferencia a la hora de las votaciones internas visto más en asambleas

ordinarias. Por ello, en lo de democrático, vale la persona y no el capital que se tenga en la cooperativa.

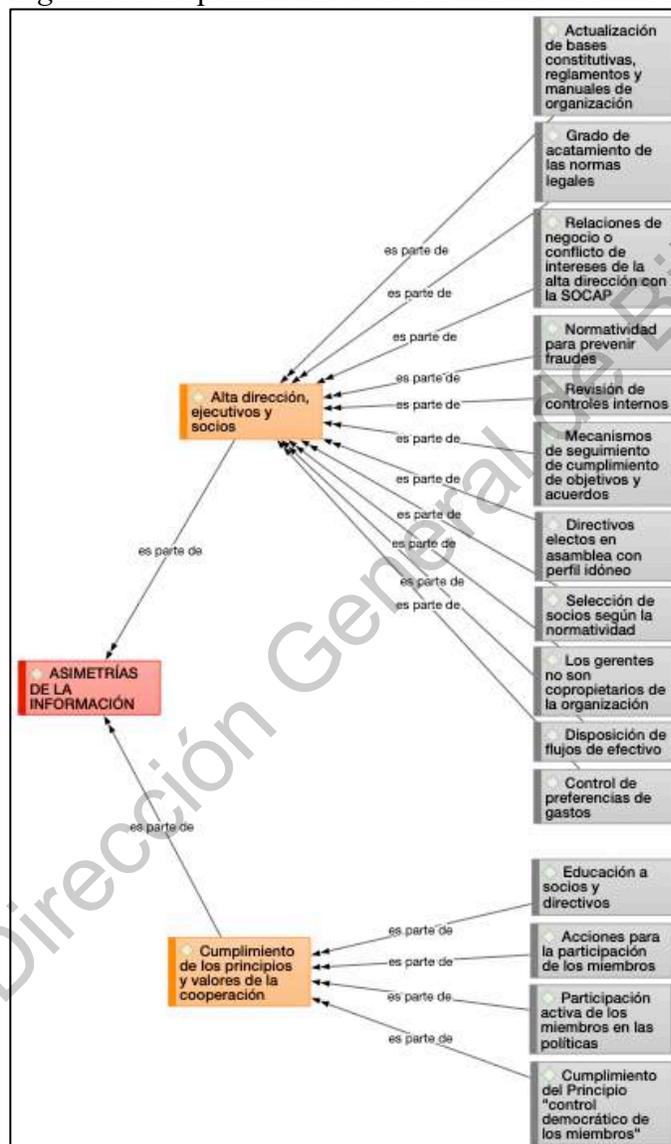
Se indica sobre la democracia participativa es el medio efectivo y ejemplo a seguir en estas organizaciones y es necesaria la contraloría social interna que realicen los socios en sus asambleas y demás espacios de actuación, dado que es un elemento indispensable para acotar posibles excesos de poder por parte de quienes fungen en la alta dirección.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

### 3.2 Dimensión de Asimetrías de la Información

En esta dimensión se analizarán un total de 15 indicadores, clasificados en 2 clases diferentes que los engloban en esta dimensión y que para tal efecto se encontrarán en el siguiente mapa semántico que es la actualización del anteriormente visto en la sección de metodología que tuvo modificaciones según el manejo de los datos que se pudieron obtener de las diferentes fuentes de información y que tienen mayor relevancia para el estudio. De forma que están esquematizadas en la figura 19, que es la actualización de la figura 16.

Figura 19. Mapa semántico de la dimensión Asimetrías de la Información - Actualización



Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

### ***3.2.1 Alta dirección, ejecutivos y socios***

#### ***Actualización de bases constitutivas, reglamentos y manuales de organización***

Los expertos señalan que la actualización de las bases constitutivas se da cuando así lo determine o exista algún acuerdo de relevancia en la Asamblea general, que por ley se celebran una vez al año. Así como los reglamentos y manuales de organización deben tener al menos una revisión y/o en su caso actualización una vez al año, que se presentan al Comité de auditoría y posteriormente éste al Consejo de Administración. Es posible observar que el proceso existe dentro de las cooperativas y esta protocolizado para que exista una mejora continua dentro de este ámbito lo que genera que se evolucione correctamente como organización.

Una consideración que se tiene sobre las actualizaciones de la normatividad es que progresivamente se atenúen las Asimetrías de la Información y por lo tanto se disponga de procesos protocolizados para dichas actualizaciones dado que señalan que su importancia recae en el mejor funcionamiento del sector en las distintas cooperativas de ahorro y crédito. En relación con las actas constitutivas y los estatutos es posible observar la existencia de artículos que se refieran a la obligación de la cooperativa con la sociedad, comprometiéndose a mantener actualizadas sus Bases Constitutivas y la Normatividad de carácter homologado, conforme a los modelos establecidos por la Federación.

#### ***Grado de acatamiento de las normas legales***

Es señalado por los expertos que la importancia de este grado de acatamiento de las normas legales recae en uno de los Principios de gobernabilidad. El principio fundamental para garantizar la gobernabilidad y la estabilidad institucional se denomina de “Legalidad” o “Autoridad”, que

consiste en lo siguiente: Quien sea considerado como órgano de gobierno estará supeditado en forma estricta e inevitable al principio jurídico de AUTORIDAD. El principio de referencia señala que "la autoridad sólo puede hacer hasta lo que la ley le señale". A este principio lo complementa el principio de LIBERTAD que indica: "El individuo puede hacer todo aquello que la ley no le prohíbe". Es decir: en este caso, lo no prohibido estará permitido.

Se indica que para que se cumpla dicho Principio de Legalidad es importante que haya suma claridad en los alcances y límites de facultades y funciones de los órganos de gobierno y Director o Gerente general, incluyendo a la propia Asamblea de socios. La LGSC es, como su nombre lo indica, un tanto genérica en esta definición de funciones, pero las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las SOCAPS las precisa aún más. Sin embargo, en muchos casos prevalecen usos y costumbres que se anteponen a las normas establecidas, por lo que se invaden funciones o se enquistan cacicazgos.

Es comentada de igual forma la importancia que tiene el Consejo de vigilancia para incrementar el grado de acatamiento de la normatividad siendo que se le considera como fundamental, porque al final de cuentas un consejo de vigilancia es el que se va a encargar de verificar que la cooperativa esté operando conforme a las normas y a los principios establecidos, principalmente tiene que ver con una cuestión de legalidad y cumplir con las funciones que le encomienda tanto la ley de sociedades cooperativas como la famosa LRASCAP. A grandes rasgos se tiene que verificar que se cumpla el objeto social y que se tomen decisiones que no vayan por encima de los estatutos o bases constitutivas y mucho menos encima de la ley. Todo apegado a la legalidad.

La teoría indica que controlar en Gobierno Corporativo se refiere en primera instancia, a los sistemas normativos impuestos por el estado legal actual para clarificar buenas prácticas para las empresas. Ello resulta en beneficios óptimos para los involucrados. Por lo tanto el acatamiento de

la normatividad es una necesidad elemental para el Gobierno Corporativo según la teoría y los expertos por igual. También la teoría en Solano (2003), se denota la importancia de la normatividad en uno de los factores que caracterizan a las decisiones, siendo que en la Calidad se menciona como uno de los aspectos de orden cualitativo presentes en una decisión, en otras palabras mientras mejor sea, mejor se la calidad de las decisiones tomadas.

### ***Relaciones de negocio o conflicto de intereses de la alta dirección con la SOCAP***

Los expertos indican la existencia de conflicto de intereses en el ámbito de las compensaciones a los consejeros puesto que hay casos en los que ellos mismos se están autorizando sus compensaciones e incentivos, inclusive, hay casos en donde la compensación del directivo es superior a la del Director general, caso similar al de los salarios cuando el director selecciona a los miembros del consejo y ellos pueden ponerse un salario. Se indica que aunque la CNBV las investiga y las ha expuesto, existe la vertiente legal con la que los involucrados se escudan ante dichas situaciones aludiendo que no existe un marco legal que los limite, por lo tanto si no está en normas se puede hacer. Entonces se puede pensar que en ciertas situaciones hay fallos de la legalidad que no logran mitigar a los conflictos de interés, por lo que mencionan los expertos.

Es mencionado también el papel del Consejo de vigilancia que es de vital importancia ya que son ellos quienes deben hacer el análisis de todo lo relacionado con la toma de decisiones y en su caso que no exista conflicto de intereses en ellas, inclusive ejemplifican los expertos que para el caso de adquisición de activos el Consejo de vigilancia debe revisar que pertenezcan a algún pariente de alguno de los Directivos o funcionarios de la propia caja, por las situaciones que todo el mundo sabemos de pago de comisiones, beneficios económicos, etc., entonces es vital en el trabajo del consejo de vigilancia.

Indican como otro punto importante tomar sentido de las políticas ya que son las herramientas que establecen el marco de actuación de cada una de las partes involucradas en la vida económica y administrativa de la cooperativa, previenen fraudes, evitan el conflicto de interés, cuando las personas se dedican exclusivamente a lo que esta está establecida en sus normas y políticas, se fortalece al interior la organización y esto a su vez se traduce en un mejor servicio en sucursal para el socio. Además indican que los límites en la toma de decisiones, atribuible al Consejo de Administración y a los Gerentes se encuentran marcados en las bases constitutivas de la sociedad, en la ley, las disposiciones de carácter general, en la cooperativa no debe haber cabida para lo que se llama conflicto de la agencia, por los conflictos de interés de cada uno de los actores. Por lo tanto algunos expertos creen que la normatividad prevé y regula la problemática de conflicto de intereses en la alta dirección. En cuanto a lo anterior la Teoría de Contratos sobre salvaguardas internas en Arruñada (1997), indica que para reducir el conflicto entre las transacciones es posible adoptar estructuras eficientes, para tal efecto, se definen obligaciones y derechos de tal manera que se aminoren las diferencias. De la misma forma se indica como otro punto importante que al estructurar las funciones retributivas de los agentes de acuerdo con su rendimiento y compensación, y de tal forma que les interese cumplir con lo pactado. Aún así también indican que las soluciones a la totalidad de las problemáticas posibles no existen, se complementan funcionalmente con la integración de procedimientos de decisión, como las estructuras de gobierno societario; o bien principios generales, como la buena fe o el interés social.

Otra idea explorada igualmente por Arruñada (1997), en la Teoría de Contratos sobre salvaguardas regulatorias es la que indica que la forma más eficaz de contemplar fórmulas contractuales eficientes es mediante el proceso del descubrimiento colectivo. De tal forma las dota de capacidad de resolución de conflictos de intereses tras un análisis superficial donde es necesaria

la intervención protectora mediante la regulación imperativa dado que las consecuencias tienden a ser, con frecuencia, impredecibles. Lo que puede indicar como lo mencionan los expertos el rol esencial que tienen las entidades reguladoras para aminorar esta problemática.

Es el caso entonces que en el acta constitutiva puede haber artículos que enmarquen la obligación de cada Directivo e integrante de los Comités vigentes en la Sociedad en no incurrir en conflicto de interés en compras o prestación de servicios con la Sociedad. Así como específicamente para el caso de las funciones y atribuciones del Gerente general se puede mencionar que deberá: Seleccionar y contratar al personal empleado en base al procedimiento y políticas de reclutamiento y selección autorizados por éste, respetando para la integración los requisitos de contratación, perfiles y cartas de asignación, de funciones establecidas, evitando en todo momento la contratación de personal que tenga parentesco por consanguinidad hasta el primer grado, afinidad hasta el segundo grado, o civil con personal de la Sociedad que ocupe cargos en los que se pudiera generar conflicto de interés.

Por su parte los estatutos podrán mencionar como deberes de los asociados el declarar su impedimento actual o sobreviniente cuando esté incurso en alguna incompatibilidad o causal de inhabilidad de orden legal o reglamentario. Así mismo, abstenerse de incurrir en hechos que le generen conflicto de intereses con la Cooperativa. Así como el informar por escrito o por cualquier medio verificable al Consejo de Vigilancia y a la administración su vinculación como directivo en otra u otras entidades del sector solidario o financiero respecto de las cuales se presenten conflictos de interés cuando aspiren a cargos de dirección y control en la Cooperativa.

También los estatutos pueden mencionar como requisitos para ser miembro del Consejo de Administración o del Consejo de vigilancia el no estar incurso en alguna situación de conflicto de intereses con la Cooperativa. Así como no pertenecer a Juntas Directivas, Consejos de

Administración, Consejos de Vigilancia, Comités de Control Social, ni ser Gerente general de entidades que desarrollen el mismo objeto social respecto de los cuales haya conflicto de intereses. Dicho de lo anterior es posible que también se haga mención por consiguiente que es una incompatibilidad e inhabilidad de los miembros del Consejo de vigilancia que no podrán ser simultáneamente miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa, ni llevar asuntos de la entidad, en calidad de empleado o de asesor. Por lo que tampoco podrán ser miembros de otros Consejos de Administración, Juntas de Vigilancia o Comités de control social, en entidades de economía solidaria, respecto de las cuales se presenten conflictos de intereses.

Además de lo anterior se puede señalar en los estatutos que se contará con políticas y procedimientos de administración de conflictos de interés que puedan surgir para los miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia General, Revisoría Fiscal y oficial de cumplimiento, se entenderá por conflicto de interés la situación en virtud de la cual una persona en razón de su actividad se enfrenta a distintas alternativas de conducta con relación a intereses incompatibles, ninguno de los cuales puede privilegiar en atención a sus obligaciones legales o contractuales. La instrumentalización de las políticas e instrumentos para la administración de conflictos de interés estará a cargo del Consejo de Administración bien sea incorporándolas dentro de los cuerpos normativos internos de la Cooperativa o creando uno nuevo para el efecto.

Como tal de lo mencionado anteriormente tanto por la normatividad interna como por los expertos es que se puede citar lo expuesto por Jensen & Meckling (1976), donde es posible que de manera interna se dedican recursos para crear y sostener mecanismos de salvaguardia que reduzcan el conflicto y las posibilidades de incumplimiento. Así como también indican que aún con las salvaguardas existirá lo que la teoría denomina como perdida residual la desviación final en el

comportamiento de los agentes respecto a los intereses de los principales, aún cuando óptimamente el contrato se salvaguarde.

### ***Normatividad para prevenir fraudes***

Es señalado por los expertos referente a la normatividad para prevenir fraudes que son las políticas las herramientas que establecen el marco de actuación de cada una de las partes involucradas en la vida económica y administrativa de la cooperativa, previenen fraudes, evitan el conflicto de interés, cuando las personas se dedican exclusivamente a lo que esta está establecido en sus normas y políticas, se fortalece al interior la organización y esto a su vez se traduce en un mejor servicio en sucursal para el socio. Lo anterior acorde a lo que se puede mencionar en artículos tanto del acta constitutiva como de los estatutos exponiendo como causas de exclusión de los socios el cometer actos fraudulentos o dolosos contra la sociedad, de la misma forma que entregar a la SOCAP bienes adquiridos indebidamente o de procedencia fraudulenta. También pueden señalar como responsabilidades del Gerente general o administradores el abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada. Inclusive se puede mencionar que la Cooperativa implementará los mecanismos idóneos orientados a prevenir, controlar, detectar y evitar el ingreso a la entidad de recursos de origen ilícito. Lo que indica que existe una previsión ante actos englobados en el tema de fraudes o ilícitos y la normatividad señala, con cláusulas, las prevenciones y limitaciones que se tienen para su aminoración y en dado caso su sanción contra quien las cometa.

### ***Revisión de controles internos***

Es indicado por los expertos que las cooperativas han tenido una transformación espectacular debido a la regulación, porque les permitió mejorar mucho en sus procesos y operaciones, sobre todo han mejorado mucho en cuestión de control interno y han establecido puestos especializados. Sin embargo consideran que se ha dado menos evolución en el gobierno cooperativo, dado que la mayoría de las cooperativas tienen métodos de hace 20 o 30 años y ya no son acordes a la actualidad y hay cierta resistencia a incorporar prácticas actuales. Hay un cierto amparo en los valores de la cooperativa.

Mencionan la función clave que tiene el Consejo de vigilancia en este tema ya que es quien actúa como comisario, como revisor, como contador de las cuentas de parte de la administración de las cooperativas. Insisten en su papel para que las revisiones se den de la mejor manera posible por medio de buenas prácticas que beneficien al control interno como su asistencia a las reuniones de otros comités de la cooperativa para enterarse de los acuerdos y/o decisiones tomadas, y a su vez el discutir lo tratado con su consejo. También mencionan el papel de la Asamblea general siendo que pueden aprobar un plan general de operaciones, mismo que se analiza en cada reunión ordinaria mensual del Consejo de Administración y se revisan el nivel de cumplimiento de metas, se plantean y acuerdan estrategias a aplicar para cumplir dicho plan. Señalan por último al Consejo de Administración como el vértice de los sistemas del control interno encargándose de monitorear y asesorar a la gerencia teniendo, por consecuente, la responsabilidad de las contrataciones o cese de contrato, así como las compensaciones. Lo que indica una constante revisión de los controles internos y una protocolización de dicho proceso de revisión en la que todas las áreas están conectadas y monitoreadas por su instancia superior.

Propiamente mencionan que los reglamentos y manuales de organización deben tener al menos una revisión y/o en su caso actualización una vez al año, que se puede presentar al comité de auditoría y posteriormente éste al Consejo de Administración.

Es posible mencionar en estatutos sobre el control interno que las cooperativas pueden contar con Consejo de Vigilancia, una Auditoría Interna y una Revisoría Fiscal para el apoyo de dicho control interno y para la fiscalización de sus actividades y operaciones.

### ***Mecanismos de seguimiento de cumplimiento de objetivos y acuerdos***

El proceso que se da a los acuerdos según expertos, inicia con el acta de asamblea general que es protocolizada ante notario público y posteriormente se hace la comunicación de acuerdos (Documento que se dirige al Gerente general) para que se dé cumplimiento a los acuerdos y/o gire instrucciones al funcionario respectivo para que se ejecute dicho acuerdo, posteriormente se le informa al consejo del status de tales acuerdos.

Se menciona que los acuerdos no deben rebasar lo que sus facultades les establecen por estatuto o por ley, porque la ley es una jerarquía mayor, para que así darles seguimiento sea más sencillo y acorde a las normas internas y externas ya establecidas. Los expertos también concuerdan en la transparencia que tienen los órganos a los que siguen por lo que el seguimiento es más simple y esta apoyado de mejor manera con la calidad y periodicidad de los informes, que permiten que el flujo de información tenga controlado dichos acuerdos. Estos acuerdos, según expertos, como cualquier otra organización financiera tiene la obligación de publicarse para con sus socios lo que indica aún un mayor grado de transparencia a través de todos los órganos y la asamblea general. Es mencionada también la existencia de buzones de quejas y sugerencias en cada sucursal y cuando el socio emite una queja y/o recomendación, los funcionarios de la cooperativa están obligados a

contestar por escrito sobre su situación demandada, si bien es cierto, esto no es que tomen decisiones directamente los socios, se emite ante el Consejo de Administración el reporte de buzón de quejas y sugerencias, y los consejeros en sesión de acuerdo con las situaciones expuestas, pueden tomar acuerdos para resolver de manera general la situación demandada por los socios. Por lo tanto si existen sistemas que hagan fluir la información por todas las instancias de la organización.

Además se mencionó en el evento en vivo #EspazioCooperativo: Tema: ¡Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo!, sobre una de las prácticas de Gobierno Corporativo que ha dado buenos resultados para la SOCAP Caja Yanga siendo la implementación de reuniones cuatrimestrales de evaluación y seguimiento entre los consejos de administración, consejo de vigilancia, auditor interno, contralor interno, director general, subdirector general y subdirectores de área. Lo que lleva a deducir que la periodicidad con la que se hace el seguimiento con el apoyo de todos los órganos provoca un mejor desempeño en este ámbito.

La LGSC establece que, frente a los acuerdos en el artículo 35 que, la Asamblea General es la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a todos los socios, presentes, ausentes y disidentes, siempre que se hubieren tomado conforme a esta Ley y a las bases constitutivas. Lo cual indica, por las posturas tomadas de los expertos, que efectivamente se realiza conforme a la ley y bases constitutivas. Se encuentran artículos en el acta constitutiva donde se menciona como atribución del Consejo de vigilancia la de dar seguimiento a las observaciones determinadas producto de sus trabajos, así como de las recibidas del Comité de supervisión y de los Auditores externos en su caso, verificando que las observaciones efectuadas se atiendan y las irregularidades detectadas se corrijan. Así como en los estatutos se encuentran artículos de funciones del Consejo de Administración que expresan la misma atribución. En cuanto a la Gerencia general se establece en

sus artículos que deben permitir el seguimiento a las decisiones o recomendaciones tomadas por el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia social, auditoría interna, cuando aplique, revisoría fiscal y a los requerimientos del supervisor. Lo que indica la creación de un mecanismo establecido por las normas internas en cuanto al seguimiento y cumplimiento de los acuerdos y decisiones en los órganos de control. La relación con la teoría vendría en cuanto a los dicho por Jensen & Meckling (1976), donde se menciona como uno de los costos de la relación de agencia los gastos de seguimiento por el principal, los cuales vendrían siendo estructura del mecanismo y su implementación como funciones de los órganos de control, así como los gastos que de ella deriven, si bien los expertos no expresaron que los costos fueran externos, sí se hace mención de auditorías internas que se pudieran implementar extraordinariamente para beneficio de este sistema y, por lo tanto, gastos necesarios para su funcionamiento de seguimiento.

### ***Directivos electos en asamblea con perfil idóneo***

El proceso como lo mencionan los expertos se da en "cascada". Los socios nombran delegados a la Asamblea General y estos, a su vez, eligen a los miembros de los consejos de administración y vigilancia. El Consejo de Administración contrata un director o Gerente general, el cual designa a sus principales colaboradores quienes van delegando funciones y responsabilidades en forma descendente. Sin embargo indican que esta ultima instancia podrían presentarse contratos de personal asimétrico. Por lo que cualquier delegación de responsabilidades, es sujeta de evaluación y, en su caso, de reconocimiento o sanción. También la teoría menciona que esta delegación de poder es de las mayores dificultades es la que se da al momento de la delegación de poder por parte del principal al agente. Indican los expertos que dado lo anterior es necesario un sistema eficaz de rendición de cuentas de forma ascendente, basado en indicadores relevantes, reveladores

y objetivos de gestión. También la teoría menciona que esta delegación de poder es de las mayores dificultades es la que se da al momento de la delegación de poder por parte del principal al agente.

Se indica que un punto clave para el sistema de elección, es que haya capacitación especial a quienes son nombrados como delegados a las asambleas, así como curso propedéutico para quienes aspiran a ocupar un cargo directivo (academia de Directivos), evaluación de conocimientos (teórica - práctica), pruebas psicométricas y de otros tipos para ver si cumplen con el perfil. Algunos de estos requerimientos ya son incorporados en algunas cooperativas a modo de que los candidatos sean seleccionados con mayor rigurosidad para proteger a la sociedad, así lo indican los expertos. Hablando de capacitación refieren que también esta debe ser masiva sobre aspectos financieros, aspectos metodológicos, aspectos de conocimiento sobre lo que es una Cooperativa de ahorro y crédito para que los socios sepan en el momento en el que sean elegidos a un órgano de gobierno y puedan tener una organización un poco más sana.

Los expertos indican que en cuanto a salarios y compensaciones los Directivos pueden hacer uso a beneficio propio de modo que lleguen a ganar más dinero en cuestión de que ellos deciden, en ocasiones, el monto salarial.

La LGSC en los artículos 43 Bis y 46 Bis 1 establece los requisitos que deberán cumplir los miembros de los consejos de administración y vigilancia, y el director o Gerente general, respectivamente. De modo que los expertos indican que en términos generales, los requisitos son idóneos, pero no definen un perfil especializado para las grandes responsabilidades de los cargos. En ocasiones se exigen conocimientos mínimos o básicos en materia financiera y administrativa, lo cual provoca un escaso nivel de profesionalización y pericia empresarial. Para tal cuestión indican que la rigurosidad de contratación puede llegar también a ser laxa en la selección de un candidato a consejero.

Los expertos concuerda que la capacitación y competencia de los perfiles directivos, debe ser altamente técnica mayor a lo que el estándar ha impuesto, en leyes o estatutos ya que el hecho de que la cooperativa de ahorro y préstamo sea considerada “intermediario financiero no bancario” y participe formalmente en el sistema financiero, implica la profesionalización directiva y operativa en todos los niveles organizacionales, donde todos deben contar con competencias técnicas y conocimientos acordes a las decisiones que van a tomar. Aún así los expertos no dejan de lado la calidad moral de los de los participantes velando por que los perfiles si deben cumplir con mencionar tanto valores y principios cooperativos como honorabilidad, honradez y transparencia así como temas morales, éticos y de compromiso social, comunitario y de visión colectiva, algunos expertos afirmaron que es de los puntos clave para elegir Directivos. Si bien son difíciles de detectar en primera instancia, durante un periodo de preparación o un tiempo de convivencia, podría darse una idea de dicha calidad moral de los candidatos.

Tanto la LGSC como las actas constitutivas y los estatutos tienen sus propios requerimientos especificados como parte de sus artículos y hacen mención de diferentes cualidades para formar parte del cuerpo directivo de estas organizaciones, de los cuales se puede observar que están triangulados y son de mayor relevancia los siguientes: No tener lazos de consanguinidad, contar con conocimientos y experiencia financiera, comercial y administrativa, no estar inhabilitado para la función pública, no estar declarado en quiebra, no fungir en otro cargo directivo con la sociedad, por mencionar algunos. En algunos casos se menciona en los estatutos no estar incurso en alguna situación de conflicto de intereses. Lo que permite observar lo que los expertos mencionan con algunas experiencias negativas con Directivos que se han suscitado y que en estos casos se pretende que los estatutos lo contemplen.

### ***Selección de socios según la normatividad***

Los expertos informan de primera instancia que bajo el principio de libre adhesión, no existen requisitos especiales para que el socio sea admitido como tal. Si acaso, que tenga ingresos para responder a sus compromisos en la cooperativa y tener buen historial crediticio, así como no tener problemas legales. Opinan también que es una manera es correcta de admitir socios porque definitivamente es parte de los principios.

De manera práctica los expertos señalan que un socio entra por recomendación de otro socio. El socio le cuenta sobre las bondades de la cooperativa y lo invita, el socio que lo invita está dando como la palabra por el que recomienda. Sin embargo, si se llega a hacer una investigación sobre el socio para proteger a los demás. Otra postura importante es que también mencionan que a medida que las cooperativas han ido creciendo, se han vuelto numerosas y esto quizás ha dejado de lado esta parte de conocer al socio, o que alguien lo recomiende. Mencionan además que un aspecto necesario al momento de la integración de un nuevo socio es darle a conocer sus obligaciones y sus derechos.

Pero también los estatutos o la misma acta constitutiva pueden diferir ya que entre sus artículos se pueden encontrar listados de requisitos o limitaciones para convertirse en socio, inclusive existen cláusulas de inadmisión de asociados. En ellas se puede encontrar que no podrán ser admitidos como asociados de la Cooperativa, las personas que se encuentren incluidas en listas vinculantes y no vinculantes asociadas al lavado de activos, financiación del terrorismo o delitos conexos. Tampoco podrán ser admitidos como asociados aquellos que le hayan causado daño a la Cooperativa o hayan ejercido en forma injustificada acciones legales contra la misma. De tal forma también es posible que se mencione que el Consejo de Administración o el órgano que este delegue, podrá y deberá justificar los demás eventos en los cuales, a su juicio, sea inconveniente

la admisión de una persona. Es posible observar entonces que se le otorgan facultades para restringir el acceso a nuevos socios si es que caen en dichos eventos que los vuelven inadmisibles.

Para el caso de los requisitos de admisión de socios en los estatutos se pueden tener diferentes de los que destacan en el tema de normatividad los siguientes:

- Presentar solicitud por escrito ante el Consejo de Administración en la cual se exprese claramente la voluntad de aceptar todas las normas que rijan a la Cooperativa y proporcionar, en forma fidedigna y verificable la información de carácter personal y económico que requiera la Cooperativa, aceptando que se efectúen las averiguaciones del caso por el Consejo o por el órgano que cumpla tal función. Demostrar el ejercicio de una actividad económica generadora de ingresos o contar con el apoyo económico de su representante legal en caso de ser menor de edad.
- Autorizar el tratamiento de sus datos personales de carácter no sensible, así como la consulta, reporte o tratamiento de la información financiera, comercial, crediticia o de servicios, por cualquier medio verificable que para el particular dispongan el Consejo de Administración o la Gerencia.
- Autorizar a la entidad patronal o contratante correspondiente para que descunte de sus ingresos (salarios, compensaciones, honorarios, o pensión), con destino a la Cooperativa, los montos necesarios para cubrir el valor de la cuota periódica de aportes sociales, obligaciones económicas, depósitos de ahorros, y demás establecidos en el presente Estatuto y reglamentos que expida el Consejo de Administración.

De modo que se logra observar que el sistema establecido para añadir socios contempla una normatividad que proteja a toda la cooperativa de añadir individuos que puedan alterar el

desempeño o incurrir en situaciones ilícitas por lo que es claro decir que si se seleccionan según la normatividad al mismo tiempo que respetan los principios de libre acceso.

### ***Los Gerentes no son copropietarios de la organización***

Los expertos no declararon que se tenga como tal normatividad que limite que los Gerentes no puedan ser copropietarios de la organización pero tampoco que deban serlo, así mismo el acta constitutiva o los estatutos revisados no mencionan ninguna cláusula que lo impida pero tampoco que lo demande, por lo que es posible pensar que esta premisa se pueda dar o no en la práctica y entonces existan Gerentes copropietarios o no. Cabe recordar que la teoría en Cuevas & Fisher, (2006), sí señala que la participación de la gerencia en la propiedad de las OFCs es imposible, y entonces las cooperativas no pueden explotar la alineación de incentivos que ocurre cuando los Gerentes se convierten en copropietarios.

Es mencionado en algunos trabajos sobre Teoría de la Agencia que se centran en el efecto de la separación de la propiedad (miembros) y el control (Gerentes) y el hecho de que el interés de ambos diverge en algunos puntos clave. En particular, los propietarios están interesados en el máximo nivel de esfuerzo y frugalidad en la gestión de la empresa. Estos son dos objetivos que contradicen los intereses del Gerente. También la teoría del costo de la agencia predice que la división de la propiedad conduce a una gravedad cada vez mayor del conflicto propietario-Gerente. Inclusive de lo revisado en Bueno, Santos, & Diana, (2012), se dice que al momento de separar lo que es la propiedad y el control surgen intereses contrapuestos que provocan interrupciones en la información de la que disponen los actores que intervienen dentro de la organización: En otras palabras, existe asimetría de información tal como se señala en la Teoría de la Agencia.

Observo entonces que la teoría indica que la copropiedad de los Gerentes es una práctica positiva dada la reducción de la separación de propiedad y control, de tal forma que los intereses diverjan en menor grado y entonces se provoque también una reducción de las disrupciones en la información de la que disponen los miembros de la organización, o lo que sería lo mismo una mitigación de las Asimetrías de la Información. Así mismo se lograría entonces explotar la alineación de incentivos que ocurre cuando los Gerentes se convierten en copropietarios, logrando un sistema de mayor beneficio.

### ***Disposición de flujos de efectivo***

Los expertos indican que en la asamblea anual los delegados son quienes autorizan los destinos de los excedentes, por tal motivo su participación es clave para que la disposición de los flujos de efectivo de los Gerentes esté correctamente asignada. De la misma manera es por la que la opinión general de los expertos es que la participación activa e informada de los socios es crucial para el correcto funcionamiento de diferentes procesos de la organización para que pueda desarrollarse y cumplir sus objetivos.

Por su parte, la LGSC en su artículo 46 menciona que una de las facultades y obligaciones del Gerente general de las SOCAPS es; Preparar y proponer para su aprobación al Consejo de Administración, los planes y el presupuesto de cada ejercicio. Lo que nos indica que dicha disposición de efectivo esta revisada por el Consejo de Administración.

El acta constitutiva puede incluir en sus artículos relacionados con funciones y atribuciones del Gerente general el elaborar y presentar al Consejo de Administración los planes y presupuestos para cada ejercicio social así con su implementación. Conforme a esto es entonces que en los artículos relacionados con facultades y obligaciones del Consejo de Administración menciona que

es su deber: Aprobar en primera instancia los Planes y Presupuestos para cada ejercicio social que serán presentados a la Asamblea general para su análisis y aprobación; así mismo aprobarlos planes estratégicos de la Sociedad. De la misma forma pueden mencionar en artículos sobre los puntos del Orden del día de la Asamblea general ordinaria que deberá realizar el: Análisis y aprobación de Planes y Presupuestos de la Sociedad, así como aprobación del Sistema de Compensaciones e Incentivos y de la partida Presupuestal para gastos de los Directivos.

En relación con la normatividad anterior los estatutos también mencionan como funciones del Gerente general la de: Proyectar para el estudio del Consejo de Administración los programas de trabajo de la Cooperativa, el presupuesto de gastos e ingresos, los contratos y operaciones en que la Cooperativa tenga interés. Así como la de: Informar al Consejo de Administración sobre el cumplimiento del presupuesto de gastos ordinarios de la Cooperativa, solicitar al Consejo la aprobación de los ajustes necesarios y enviarlos al organismo estatal competente cuando se requiera. Como tal se menciona entonces que una función del Consejo de Administración será la de Aprobar el presupuesto anual de la Cooperativa.

Es entonces observable la existencia de un sistema protocolizado para la elaboración, análisis, aprobación y revisión de presupuestos y planes en los que es contemplada la disposición de flujos de efectivo, desde la instancia elaboradora como es la Gerencia general, pasando a los órganos revisores que son el Consejo de Administración y la Asamblea general, siendo ellos mismo quienes aprueban o rechazan dichos flujos de efectivo para el gasto de los Gerentes que se encuentran en dichos presupuestos.

Recapitulando lo mencionado en la teoría tenemos que Cuevas & Fisher (2006), mencionan que la "hipótesis del flujo de efectivo libre" propone que a medida que aumenta la disponibilidad de fondos libres o no comprometidos, los Gerentes invertirán en proyectos no rentables. Por lo tanto,

se apreciable que las SOCAPS han logrado disminuir el riesgo de que la Gerencia general incurra en un manejo no rentable de su disposición de efectivo, gracias a que las cooperativas han logrado establecer en su normatividad un sistema de procesos para los presupuestos y por lo tanto, para los flujos de efectivo de los Gerentes.

### ***Control de preferencias de gastos***

El acta constitutiva hace mención sobre el tema de control de preferencias de gastos cuando se articula sobre los puntos del Orden del Día de la Asamblea general ordinaria siendo que uno de ellos es: El análisis y aprobación de Planes y Presupuestos de la Sociedad, así como aprobación del Sistema de Compensaciones e Incentivos y de la partida Presupuestal para gastos de los Directivos. Además de que se menciona como facultad y obligación del Consejo de Administración que deberá: Autorizar los gastos extraordinarios o no presupuestados estrictamente necesarios para la correcta operación de la Sociedad, observando en todo momento el mantener una sanidad financiera y el apego a las sanas prácticas financieras.

Para el caso de los estatutos se tiene que como función del Consejo de Administración en dicho tema de Control de preferencias de gastos que deberá: Autorizar previamente al Gerente General para suscribir contratos, ejecutar gastos o efectuar inversiones superiores al equivalente a cincuenta (50) salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV), y máximo un contrato al mes, sin pasar de este límite. Conforme a lo anterior entonces los estatutos pueden incluir como funciones del Gerente general la de: Suscribir contratos o sufragar gastos hasta por un monto no superior al equivalente a cincuenta (50) salarios mínimos legales mensuales, y máximo un contrato al mes sin pasar de este límite y sin previa autorización del Consejo de Administración. Además de que es su deber: Proyectar para el estudio del Consejo de Administración los programas de trabajo de la

Cooperativa, el presupuesto de gastos e ingresos, los contratos y operaciones en que la Cooperativa tenga interés. Posteriormente entonces también el Gerente esta obligado a: Informar al Consejo de Administración sobre el cumplimiento del presupuesto de gastos ordinarios de la Cooperativa, solicitar al Consejo la aprobación de los ajustes necesarios y enviarlos al organismo estatal competente cuando se requiera.

La teoría en Cuevas & Fisher (2006), menciona que el tema de control de las preferencias de gastos debe ser un tema central de la supervisión prudencial de las OFCs.

Existe otro concepto en cuestión de control de preferencias de gastos y se menciona en la teoría sobre el riesgo moral en Bueno, Santos, & Diana (2012), que menciona que una de las acciones que puede adoptar un agente que puedan perjudicar al principal dentro de la relación de agencia es la de Activismo social figurativo para acrecentar su perfil, que hace referencia al malgasto de recursos en donde el agente los utiliza para acrecentar el beneficio propio por medio de la figuración social y de estatus que puedan generarle. En palabras simples, aquellas adquisiciones que tengan valor de status.

Es posible observar entonces que existe un sistema protocolizado en las normatividades de las cooperativas en el que se contempla el control de preferencias de los gastos de los Gerentes, por medio del Consejo de Administración y la Asamblea general que siendo esos órganos los que analizan y aprueban (o rechazan) tanto gastos corrientes en presupuestos así como los extraordinarios a lo largo del ejercicio de la operación. Lo que va de acuerdo con la teoría al ser un tema clave que si esta previsto por las normas y por lo tanto el riesgo de que exista activismo social figurativo se ve reducido.

### ***3.2.2 Cumplimiento de los principios y valores de la cooperación***

#### ***Educación a socios y Directivos***

Los expertos consideran que el principal problema de que los socios tengan poca participación es el desconocimiento de los socios. De tal modo, indican que una de las acciones más efectivas para fomentar la participación de los socios es la educación cooperativa para que tomen conciencia de su calidad de dueños de la cooperativa y utilicen de manera eficaz sus servicios. Esto implica que no hay que solamente informar, sino también hay que concientizar al socio de que él no es un cliente, un cuentahabiente de la cooperativa, hay que hacerlo comprender que realmente él es dueño de la cooperativa y que es importante su participación en la toma de decisiones.

Pero también consideran que existe la cuestión de proveer mayor educación financiera, porque ellos a final de cuentas están en una organización financiera y tienen que saber cuales son las consecuencias de que no paguen un préstamo, afectan a los demás socios. El dinero no es solo de ellos, es de todos. Indican los expertos. Inclusive es mencionado que las cooperativas podrían segmentar dicha educación financiera según su grado de desarrollo personal para hacerla mas eficiente aún.

Son mencionadas como acciones que pueden tener un impacto positivo para la capacitación o educación de los integrantes de las organizaciones, además de la educación financiera, charlas y folletos de inducción a la cooperativa, tutoriales y mensajes promocionales por redes sociales, capacitación especial a quienes son nombrados como delegados a las asambleas, así como curso propedéutico para quienes aspiran a ocupar un cargo directivo (academia de Directivos). Inclusive mencionan los expertos que es posible introducir la educación cooperativa de forma indirecta inculcando los principios y valores dentro de talleres impartidos por las cooperativas que tengan

que ver con otros temas como de electricidad, o agricultura, etc. También, se puede considerar la creación de un área específica de los principios y los valores de la cooperación y de crear cursos donde aparte del conocimiento, aplicar los principios y valores como una estrategia transversal, teniendo relación con otras cooperativas en pro de la educación. En este aspecto concuerdan los expertos que es imperativo llevar a cabo programas de educación cooperativa, buscando muchos mecanismos, es decir, implementar un mayor número de estrategias de educación es benéfico para que se de el aprendizaje en una mayor cantidad de socios.

Señalan los expertos que otra acción de gran relevancia que puede tener un impacto positivo es destinarle presupuesto al aspecto de educación concordando con lo mencionado en el acta constitutiva que indica que: El Fondo de Educación Cooperativa será constituido e incrementado con el porcentaje que acuerde la Asamblea general, pero en todo caso, dicho porcentaje no será inferior al uno por ciento de los excedentes netos del año. La operación y utilización de este Fondo se sujetará a las políticas que al respecto emita el Consejo de Administración.

Por parte del acta constitutiva se puede encontrar que dentro de las actividades que son puestas en práctica por parte de las cooperativas se encuentra que es su deber: Establecer y ejecutar programas sistemáticos de capacitación, educación cooperativa, desarrollo personal y tecnológico para los Empleados, Funcionarios y Directivos de la Sociedad. Además, fomentar un clima laboral de armonía, productividad y gusto por el servicio. Además se menciona que los Directivos e integrantes de comités o consejos tienen la obligación de participar en los programas educativos y de capacitación destinados para los Directivos, que se programen por la Sociedad y la Federación. Para dichos programas se señala que es el Gerente general el que tiene la función de aprobar y controlar programas de capacitación técnica y educación cooperativa dirigidos al personal empleado y directivo, así como a Socios y ahorradores menores de edad. Implementar los

programas específicos de educación cooperativa y capacitación aplicables a Socios, Empleados y Directivos.

El acta puede mencionar que la Cooperativa al estar inmersa en el movimiento Nacional e Internacional, tendrá un permanente compromiso con la promoción de la educación y formación cooperativa, enmarcadas por la práctica de los Principios y Valores, generando competencias e identidad entre los Socios, Directivos y Empleados, incidiendo en el desarrollo empresarial de la Sociedad. Inclusive es posible encontrar que el acta constitutiva contempla a los siguientes sujetos y contenidos de la educación y formación cooperativa de la siguiente forma:

- Los socios: Actividades orientadas a la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas que mejoren de manera integral su calidad de vida, que fortalezcan su sentido de pertenencia hacia su Cooperativa a través del cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades, así como despertar el interés por participar en la estructura de gobierno de la Sociedad.
- Los Directivos: Actividades orientadas hacia la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas en la administración de empresas, que deriven en sanas prácticas empresariales con un alto sentido cooperativo, fortaleciendo además la creación de un gobierno justo, humano, solidario y ético, convirtiéndose en fehaciente ejemplo por su apego a los Principios y Valores Cooperativos.
- Los empleados: Actividades orientadas hacia la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas, dirigidas al fortalecimiento de su gestión, que aumenten permanentemente su capacidad técnica especializada en la adquisición de la cultura de la calidad, la elevación de la productividad y un alto sentido de fidelidad y defensa de la práctica cooperativa, que derive en un servicio eficiente y dinámico.

Los estatutos hacen mención del tema como uno de los deberes del asociado el de: Participar en los programas de educación cooperativa y capacitación general, así como en los demás eventos a los que se les cite. Además, se menciona como requisitos para ser miembro de los delegados, Consejo de Administración o Consejo de vigilancia que deberán: Acreditar un mínimo de veinte (20) horas de educación cooperativa en el momento de su postulación, impartida por una entidad certificada ante el ente estatal autorizado y hacer una actualización, por cada periodo de dos (2) años, de por lo menos diez (10) horas.

### ***Acciones para la participación de los miembros***

Se señala por parte de los expertos que la participación de los socios es fundamental si se considera que son los propietarios de la empresa cooperativa y toman decisiones que impactarán en forma vertical a toda la organización; por ejemplo: cuando eligen a los miembros de los consejos de administración y vigilancia. Indican también que no hay que solamente informar a los socios, sino también hay que concientizarlos de que ellos no son un cliente, un cuentahabiente de la cooperativa, hay que hacerlos comprender que realmente son dueños de la cooperativa y que es importante su participación en la toma de decisiones.

Indican sobre lo anterior los expertos que entonces una gestión clara y sencilla de la información es clave; cuando las personas se sienten atendidas y con la confianza plena de conocer todo lo relacionado con su propia organización y además esto se ofrece en términos poco sofisticados, para ser comprendidos por todos, entonces se fomenta el interés y se asumen no solamente los derechos, sino las obligaciones.

Indican como acciones efectivas para fomentar la participación de los socios en primera instancia a la educación cooperativa para que tomen conciencia de su calidad de dueños de la

cooperativa y utilicen de manera eficaz sus servicios, además mencionan el dar incentivos para que obtengan beneficios de su participación; por ejemplo: posibilidad de apoyos de previsión social si asisten a asambleas, reconocimiento público a socios – líderes, etc. Consideran, los expertos, que no es una práctica óptima que los incentivos para que asistan los socios a las Asambleas sean regalos como electrodomésticos, que se han utilizado como “gancho” para atraer la atención, pero los expertos indican que no debería ser necesario recurrir a dichas prácticas y si es que son necesarias entonces es un indicador de que se tiene un grueso de socios que no ha sido realmente capacitado en educación cooperativa y no han comprendido las bases del movimiento cooperativo.

Conforme a lo mencionado, los expertos comparten la postura sobre la situación por la que pasan las SOCAPS de que encuentran con poco interés, sobretodo cuando la cooperativa es muy numerosa y muchas veces los socios que asisten a las asambleas a veces lo hacen por los regalos que se rifan dentro de las asambleas, considera que esa es una realidad. Entonces se encuentran con que son pocos los socios que realmente tienen un interés genuino de ver el desarrollo, el progreso que tiene su cooperativa y es posible verlo cuando hay asambleas extraordinarias para tocar un punto fuera de lo ordinario y que no existen estos premios, la participación disminuye considerablemente. Creen que el fenómeno de los incentivos como regalos en las cooperativas es un vicio de difícil erradicación.

En cuanto a el acta constitutiva y los estatutos se indican como obligaciones y derechos de los asociados el asistir puntualmente y participar en las asambleas, así como Participar en las actividades de la Cooperativa y en su administración, mediante el desempeño de cargos sociales o comisiones que les confien la Asamblea General o el Consejo de Administración. Por lo que se

observa que en la normatividad se contempla la participación activa pero no de una manera tan protocolizada.

La teoría indica que en las cooperativas al ser la democracia el núcleo a través del cual la participación toma sentido, es claro observar que existe concordancia con los expertos, al darle importancia clave a las acciones para la participación de los miembros en su sistema de gobernabilidad. Igualmente citando a García-Gutiérrez (1994), en donde menciona que "las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones". También es observado (al analizar las opiniones de los expertos) que la participación activa de los socios es esencial para la toma de decisiones.

### ***Participación activa de los miembros en las políticas***

Indican los expertos que la importancia de las políticas en la organización recae en que son las herramientas que establecen el marco de actuación de cada una de las partes involucradas en la vida económica y administrativa de la cooperativa, previenen fraudes, evitan el conflicto de interés, cuando las personas se dedican exclusivamente a lo que está establecido en sus normas y políticas, se fortalece al interior la organización y esto a su vez se traduce en un mejor servicio en sucursal para el socio. También indican que mediante las normas y políticas pueden evitarse abusos o malos manejos por parte de la Gerencia ya que ahí se otorga su marco de actuación con ciertos límites. Otro punto importante, mencionan los expertos, es el de que dichas políticas no tienen que olvidar que deben estar enmarcadas en los principios ya conocidos, que permiten poner en acción los valores de este movimiento. La teoría en relación con la importancia de la participación activa de los miembros indica en García-Gutiérrez (2015), que se requiere de una

adecuada rotación en los órganos de representación política. Para evitar inhibiciones en la participación en la toma de decisiones, se puede afirmar que todos los trabajadores son directores, desde su puesto de trabajo, de la tarea que tienen encomendada. Por lo que es posible observar lo crucial de la participación activa de todos los miembros de la cooperativa.

Inclusive hacen mención de que un sistema de gobernabilidad efectivo es aquel donde cada miembro realiza sus obligaciones, respeta los valores y principios de la sociedad cooperativa; con apego a los estatutos, se aplica las políticas y los reglamentos por estar basado a la ley en la materia. Dotando entonces que concuerdan los expertos con que su participación activa en la generación de políticas es crucial para la gobernabilidad.

La LGSC por su parte indica que una de las facultades y obligaciones del Director o Gerente general de las SOCAPS será la de aplicar las políticas establecidas por el Consejo de Administración o por los demás comités de la Cooperativa, actuando en todo momento con apego a las bases constitutivas de la misma y a la normatividad aplicable. Lo que señala que efectivamente el establecimiento y acatamiento de las políticas que realizan los integrantes en la gobernabilidad de las organizaciones se contempla en la ley y por lo tanto existe una prevención dentro de este tema, haciendo inclusión a su vez de la normatividad interna de cada cooperativa en mención de sus bases constitutivas.

Por su parte la teoría indica que en las cooperativas al ser la democracia el núcleo a través del cual la participación toma sentido, es claro observar que existe concordancia con los expertos, al darle importancia clave a las acciones para la participación activa de los miembros en las políticas en su sistema de gobernabilidad. Igualmente citando a García-Gutiérrez (1994), en donde menciona que "las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones". Es

observado que además mencionan los expertos que la participación activa de los socios es esencial para la toma de decisiones en cuanto a políticas se refiere.

### ***Cumplimiento del Principio "control democrático de los miembros"***

Los expertos mencionan que sí se cumple de manera práctica este principio, especialmente en las que provienen del movimiento de Cajas Populares que han tenido un proceso educativo y experimental muy valioso. No obstante, la regulación y fuerte competencia a la cual están sometidas las obliga a innovar permanentemente sus prácticas de Gobierno Corporativo y sus procesos democráticos así como apearse a la legalidad, siendo algo fundamental para su desarrollo y permanencia en el tiempo. Así como puede ser confirmado por la teoría retomando las ideas de Gillan & Starks (1998), donde se entiende que por “controlar” en Gobierno Corporativo se refiere en primera instancia, a los sistemas normativos impuestos por el estado legal actual para clarificar buenas prácticas para las empresas. Ello resulta en beneficios óptimos para los involucrados. Teniendo en cuenta que la normatividad se vería reflejada en la LGSC, el acta constitutiva y los estatutos. Para el caso de los estatutos se pudiera mencionar a través de sus artículos que la Junta de vigilancia o Consejo de vigilancia es el órgano de control social de la cooperativa, la gestión con participación democrática de los asociados sobre las bases de igualdad y equidad debe darse. Haciendo de los derechos de los asociados uno de ellos el de ejercer actos de decisión y elección en los procesos democráticos a través del voto y mencionado como acto para la exclusión de la sociedad el abstenerse de asistir en forma reiterada e injustificada a los eventos democráticos a los que se les convoque. Lo cual nos indica el compromiso y derechos de los que pertenecer a una sociedad cooperativo conlleva por cuestiones del principio de control democrático.

Mencionan que la importancia de llevar a cabo dicho principio recae en fungir como auténtico copropietario de una empresa de propiedad común y gestión democrática así como tener sentido de responsabilidad social. Se da mención también a la importancia de la información, porque la democracia es escoger, es decidir entre varias cuestiones que hay en el ambiente. Dicho control democrático sólo puede darse si la información no es asimétrica, si la información es basta y de calidad. Lo que viene de acuerdo a las menciones que indican que las asambleas deben ser totalmente libres y democráticas y no deberían ser coartadas por los consejos Directivos que las dirigen. Coincidiendo con la teoría, los expertos mencionan la importancia que tiene el tener un sistema democrático y como eso diferencia este tipo de organizaciones y les da su valor agregado siendo que como es mencionado en García-Gutiérrez (1994), En una empresa cooperativa, la democracia es el núcleo a través del cual la participación toma sentido, similar como pasa con los ciudadanos de una sociedad civil, con la particularidad económica.

Se habla también de los problemas existentes en cuanto a la participación de los socios que no son todos los que eligen, por las inasistencias a las juntas, pero se dice que en la mayoría de las cooperativas si hay una toma de decisiones democrática y son pocas las que no tienen este control democrático. Por otra parte los expertos coinciden en que dicho principio de democracia afecta directamente sobre la gobernabilidad pero mencionan que debe haber conocimiento de los socios porque de ser contrario y conocer la empresa, las funciones o el entorno se puedan tener acciones y decisiones equivocadas por quienes son elegidos en asambleas para desempeñar los cargos. Recordando que la elección de consejeros la realizan los socios en asamblea general y en ocasiones este marcado como uno de los principios y valores internos de la cooperativa también.

Los expertos coinciden que el principio de control democrático se aplica como se ha mencionado en la teoría con el supuesto de acuerdo a la regla de una persona, un voto. Según lo

visto en García-Gutiérrez (1994), mencionando que el valor de las aportaciones y el uso de los créditos no imponen una diferencia a la hora de las votaciones internas visto más en asambleas ordinarias. Por ello, en lo de democrático, vale la persona y no el capital que se tenga en la cooperativa.

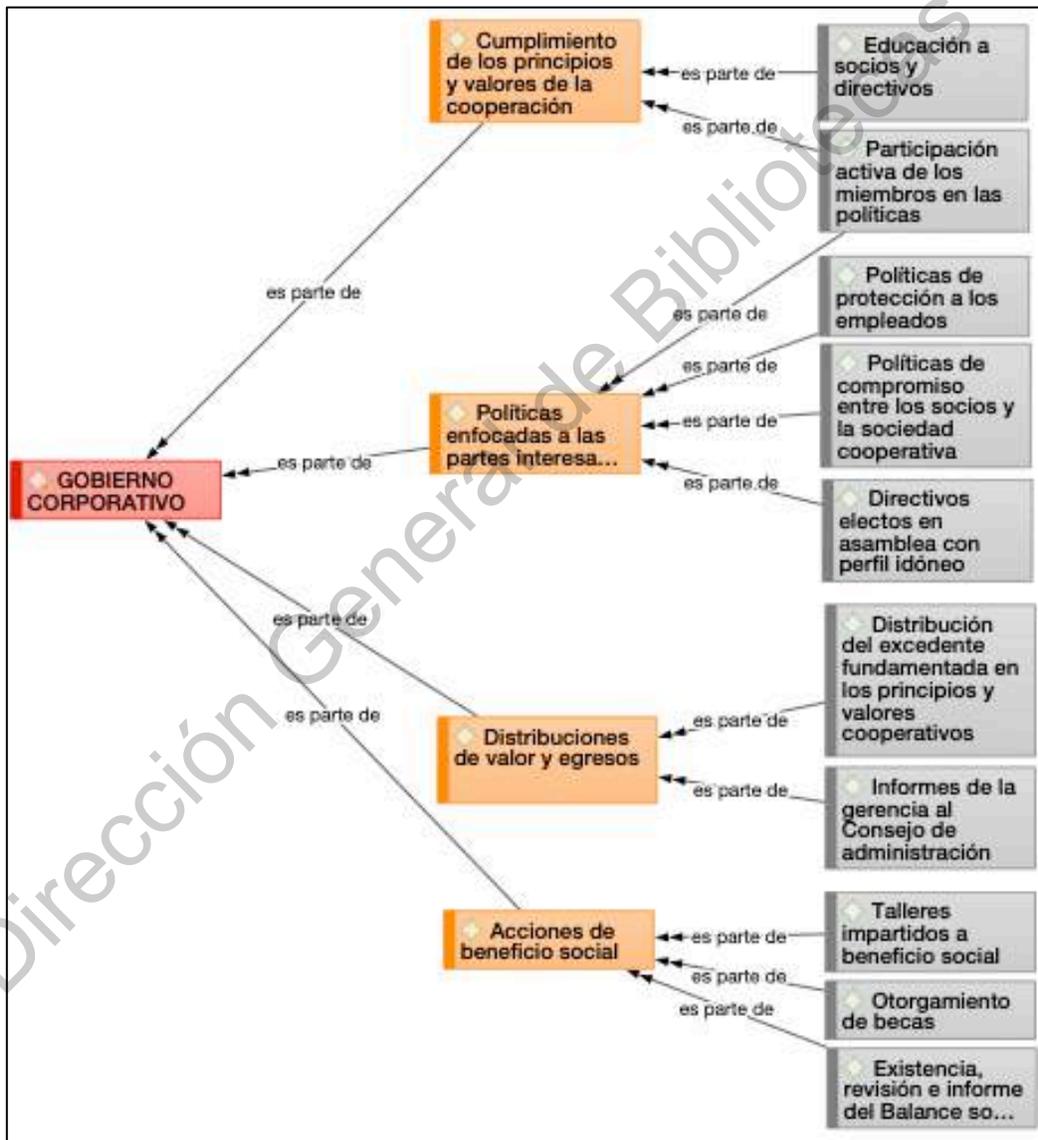
Se habla también de la democracia participativa es el medio efectivo y ejemplo a seguir en estas organizaciones y es necesaria la contraloría social interna que realicen los socios en sus asambleas y demás espacios de actuación, dado que es un elemento indispensable para acotar posibles excesos de poder por parte de quienes fungen en la alta dirección.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

### 3.3 Dimensión de Gobierno Corporativo

En esta dimensión se analizarán un total de 10 indicadores, clasificados en 4 clases diferentes que los engloban en esta dimensión y que para tal efecto se encontrarán en el siguiente mapa semántico que es la actualización del anteriormente visto en la sección de metodología que tuvo modificaciones según el manejo de los datos que se pudieron obtener de las diferentes fuentes de información y que tienen mayor relevancia para el estudio. De forma que están esquematizadas en la figura 20, que es la actualización de la figura 17.

Figura 20. Mapa semántico de la dimensión Gobierno Corporativo - Actualización



Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

### ***3.3.1 Cumplimiento de los principios y valores de la cooperación***

#### ***Educación a socios y Directivos***

Los expertos consideran que el principal problema de que los socios tengan poca participación es el desconocimiento de los socios. De tal modo, indican que una de las acciones más efectivas para fomentar la participación de los socios es la educación cooperativa para que tomen conciencia de su calidad de dueños de la cooperativa y utilicen de manera eficaz sus servicios. Esto implica que no hay que solamente informar, sino también hay que concientizar al socio de que él no es un cliente, un cuentahabiente de la cooperativa, hay que hacerlo comprender que realmente él es dueño de la cooperativa y que es importante su participación en la toma de decisiones.

Pero también consideran que existe la cuestión de proveer mayor educación financiera, porque ellos a final de cuentas están en una organización financiera y tienen que saber cuales son las consecuencias de que no paguen un préstamo, afectan a los demás socios. El dinero no es solo de ellos, es de todos. Indican los expertos. Inclusive es mencionado que las cooperativas podrían segmentar dicha educación financiera según su grado de desarrollo personal para hacerla mas eficiente aún.

Son mencionadas como acciones que pueden tener un impacto positivo para la capacitación o educación de los integrantes de las organizaciones, además de la educación financiera, charlas y folletos de inducción a la cooperativa, tutoriales y mensajes promocionales por redes sociales, capacitación especial a quienes son nombrados como delegados a las asambleas, así como curso propedéutico para quienes aspiran a ocupar un cargo directivo (academia de Directivos). Inclusive mencionan los expertos que es posible introducir la educación cooperativa de forma indirecta inculcando los principios y valores dentro de talleres impartidos por las cooperativas que tengan

que ver con otros temas como de electricidad, o agricultura, etc. También se puede considerar la creación de un área específica de los principios y los valores de la cooperación y de crear cursos donde aparte del conocimiento, aplicar los principios y valores como una estrategia transversal, teniendo relación con otras cooperativas en pro de la educación. En este aspecto concuerdan los expertos que es imperativo llevar a cabo programas de educación cooperativa, buscando muchos mecanismos, es decir, implementar un mayor número de estrategias de educación es benéfico para que se de el aprendizaje en una mayor cantidad de socios.

Señalan los expertos que otra acción de gran relevancia que puede tener un impacto positivo es destinarle presupuesto al aspecto de educación concordando con lo mencionado en el acta constitutiva que indica que: El Fondo de Educación Cooperativa será constituido e incrementado con el porcentaje que acuerde la Asamblea general, pero en todo caso, dicho porcentaje no será inferior al uno por ciento de los excedentes netos del año. La operación y utilización de este Fondo se sujetará a las políticas que al respecto emita el Consejo de Administración.

Por parte del acta constitutiva se puede encontrar que dentro de las actividades que son puestas en práctica por parte de las cooperativas se encuentra que es su deber: Establecer y ejecutar programas sistemáticos de capacitación, educación cooperativa, desarrollo personal y tecnológico para los Empleados, Funcionarios y Directivos de la Sociedad. Además, fomentar un clima laboral de armonía, productividad y gusto por el servicio. Además se menciona que los Directivos e integrantes de comités o consejos tienen la obligación de participar en los programas educativos y de capacitación destinados para los Directivos, que se programen por la Sociedad y la Federación. Para dichos programas se señala que es el Gerente general el que tiene la función de aprobar y controlar programas de capacitación técnica y educación cooperativa dirigidos al personal empleado y directivo, así como a Socios y ahorradores menores de edad. Implementar los

programas específicos de educación cooperativa y capacitación aplicables a Socios, Empleados y Directivos.

El acta también puede mencionar que la Cooperativa al estar inmersa en el movimiento Nacional e Internacional, tendrá un permanente compromiso con la promoción de la educación y formación cooperativa, enmarcadas por la práctica de los Principios y Valores, generando competencias e identidad entre los Socios, Directivos y Empleados, incidiendo en el desarrollo empresarial de la Sociedad. Inclusive es posible encontrar que el acta constitutiva contempla a los siguientes sujetos y contenidos de la educación y formación cooperativa de la siguiente forma:

- Los socios: Actividades orientadas a la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas que mejoren de manera integral su calidad de vida, que fortalezcan su sentido de pertenencia hacia su Cooperativa a través del cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades, así como despertar el interés por participar en la estructura de gobierno de la Sociedad.
- Los Directivos: Actividades orientadas hacia la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas en la administración de empresas, que deriven en sanas prácticas empresariales con un alto sentido cooperativo, fortaleciendo además la creación de un gobierno justo, humano, solidario y ético, convirtiéndose en fehaciente ejemplo por su apego a los Principios y Valores Cooperativos.
- Los empleados: Actividades orientadas hacia la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas, dirigidas al fortalecimiento de su gestión, que aumenten permanentemente su capacidad técnica especializada en la adquisición de la cultura de la calidad, la elevación de la productividad y un alto sentido de fidelidad y defensa de la práctica cooperativa, que derive en un servicio eficiente y dinámico.

Los estatutos también hacen mención del tema como uno de los deberes del asociado el de: Participar en los programas de educación cooperativa y capacitación general, así como en los demás eventos a los que se les cite. Se menciona como requisitos para ser miembro de los delegados, Consejo de Administración o Consejo de vigilancia que deberán: Acreditar un mínimo de veinte (20) horas de educación cooperativa en el momento de su postulación, impartida por una entidad certificada ante el ente estatal autorizado y hacer una actualización, por cada periodo de dos (2) años, de por lo menos diez (10) horas.

### ***Participación activa de los miembros en las políticas***

Indican los expertos que la importancia de las políticas en la organización recae en que son las herramientas que establecen el marco de actuación de cada una de las partes involucradas en la vida económica y administrativa de la cooperativa, previenen fraudes, evitan el conflicto de interés, cuando las personas se dedican exclusivamente a lo que esta está establecido en sus normas y políticas, se fortalece al interior la organización y esto a su vez se traduce en un mejor servicio en sucursal para el socio. También indican que mediante las normas y políticas pueden evitarse abusos o malos manejos por parte de la Gerencia ya que ahí se otorga su marco de actuación con ciertos límites. Otro punto importante, mencionan los expertos, es el de que dichas políticas no tienen que olvidar que deben estar enmarcadas en los principios ya conocidos, que permiten poner en acción los valores de este movimiento. La teoría en relación con la importancia de la participación activa de los miembros indica en García-Gutiérrez (2015), que se requiere de una adecuada rotación en los órganos de representación política. Para evitar inhibiciones en la participación en la toma de decisiones, se puede afirmar que todos los trabajadores son directores,

desde su puesto de trabajo, de la tarea que tienen encomendada. Por lo que es posible observar lo crucial de la participación activa de todos los miembros de la cooperativa.

Inclusive hacen mención de que un sistema de gobernabilidad efectivo es aquel donde cada miembro realiza sus obligaciones, respeta los valores y principios de la sociedad cooperativa; con apego a los estatutos, se aplica las políticas y los reglamentos por estar basado a la ley en la materia. Dotando entonces que concuerdan los expertos con que su participación activa en la generación de políticas es crucial para la gobernabilidad.

La LGSC por su parte indica que una de las facultades y obligaciones del Director o Gerente general de las SOCAPS será la de aplicar las políticas establecidas por el Consejo de Administración o por los demás comités de la Cooperativa, actuando en todo momento con apego a las bases constitutivas de la misma y a la normatividad aplicable. Lo que señala que efectivamente el establecimiento y acatamiento de las políticas que realizan los integrantes en la gobernabilidad de las organizaciones se contempla en la ley y por lo tanto existe una prevención dentro de este tema, haciendo inclusión a su vez de la normatividad interna de cada cooperativa en mención de sus bases constitutivas.

Por su parte la teoría indica que en las cooperativas al ser la democracia el núcleo a través del cual la participación toma sentido, es claro observar que existe concordancia con los expertos, al darle importancia clave a las acciones para la participación activa de los miembros en las políticas en su sistema de gobernabilidad. Igualmente citando a García-Gutiérrez (1994), en donde menciona que "las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones". Es observado según lo mencionado por los expertos que la participación activa de los socios es esencial para la toma de decisiones en cuanto a políticas se refiere.

### 3.3.2 *Políticas enfocadas a las partes interesadas*

#### *Políticas de protección a los empleados*

En cuanto a políticas que protejan a los empleados y sus intereses se encontró poco ya que los expertos no mencionan que tengan una existencia como tal planteada por las reglamentaciones internas para mediar entre ellos y la autoridad, aunque si se menciona que en casos en los que se necesite mediar sobre cualquier asunto el encargado de resolver las situaciones será en primera instancia la Gerencia general, pasando después al Consejo de Administración y en ultima instancia a la Asamblea general, claro únicamente pensando de modo interno de las sociedades cooperativas, ya que es lógico pensar que de forma externa los empleados son protegidos por leyes específicas como la Ley del trabajo, etc.

De modo que revisando tanto la LGSC así como el acta constitutiva y los estatutos, no se observan apartados específicos sobre este tema ni específicamente de la mediación ante conflictos entre empleados con su autoridad interna, pero si se concuerda con el proceso interno que mencionan los expertos para resolver situaciones de conflicto generales, en donde este tema podría entrar, declarando el funcionamiento específico como y a quien compete su resolución, así como la forma en la que van escalando a su ultima instancia.

Hay mencionar que las políticas de protección a empleados si tienen gran importancia para el modelo de *stakeholders* dado lo mencionado sobre el tema en Letza, Sun, & Kirkbride (2004), aludiendo que la teoría normativa de *stakeholders* se fundamenta en la concepción de entidad social de la corporación dadas las condiciones en que se desenvuelven las grandes corporaciones de hoy en día, siendo que deben ser conscientes de las obligaciones sociales que deben cumplir

como la imparcialidad, la justicia social y la protección de los empleados. Siendo que las SOCAPS se consideran financieras sociales es justo pensar que podrían ampliar sus valores a quienes laboran dentro de las organizaciones y es que ellos finalmente también son parte central de la gestión y la operatividad de las cooperativas.

### ***Políticas de compromiso entre los socios y la sociedad cooperativa***

En este aspecto de políticas de compromiso entre los socios y la sociedad en conjunto, una consideración clave que tienen los expertos es que debe darse gran importancia a verificar que los socios puedan cumplir con sus compromisos sociales que implican el pago de sus contribuciones que son necesarias para una operatividad óptima y un crecimiento dentro de la organización, indican que debería ser una característica de selección para nuevos socios y debería ser bien investigado antes de suscribirlos.

Consideran los expertos, por otro lado, que si es necesaria la implementación y discusión constante de políticas de compromiso de los socios porque señalan que se observa actualmente, y desde su experiencia en las organizaciones, un nivel de compromiso bajo y que es complicado por parte de los Directivos el mostrar y que se de a entender a los socios el impacto que tienen sus aportaciones. Se menciona sobre lo anterior que las normas y los principios deben ser consensuados, platicados ampliamente y que efectivamente se trabaje bajo los mismos para que los socios se vean mayormente comprometidos a cumplirlos. Teniendo relación con lo que mencionan los expertos sobre que las políticas son las herramientas que establecen el marco de actuación de cada una de las partes involucradas en la vida económica y administrativa de la cooperativa, previenen fraudes, evitan el conflicto de interés, cuando las personas se dedican exclusivamente a lo que esta está establecido en sus normas y políticas, se fortalece al interior la

organización y esto a su vez se traduce en un mejor servicio en sucursal para el socio. También se menciona por los expertos sobre el compromiso de los socios que, sin participación plena y libre, pero también comprometida y responsable de socios y socias en las asambleas de su propia organización, es poco factible garantizar que la gobernabilidad sea exitosa y que las personas, que son el centro de toda unión de voluntades, alcancen desarrollos equitativos tanto en su persona, como en su familia y en general en la comunidad. Inclusive se menciona que experiencias exitosas de cooperativas que han trascendido y que han superado crisis diversas a lo largo de su historia, podrían explicarse en gran parte, por su fuerte base social comprometida con la sociedad.

En el acta constitutiva se pueden apreciar artículos donde se mencione el compromiso adquirido por los socios en listado como uno de sus derechos el poder retirarse voluntariamente de la Sociedad, siempre y cuando en ese momento no tenga adeudos y compromisos pendientes a su cargo, en cuyo caso deberá cubrirlos cabalmente. Viéndose de forma reflejada lo anterior pero en artículos sobre las causales de exclusión como socios la incapacidad para cumplir los compromisos adquiridos con la Sociedad y sus deberes como socio. Se aprecia algo similar en los estatutos habiendo como parte de artículos sobre los requisitos de admisión de asociados el comprometerse a pagar los aportes sociales ordinarios así como los ahorros permanentes y las demás obligaciones económicas que pueda establecer la Asamblea General. Inclusive los estatutos pueden llegar a especificar como artículo el compromiso de aportes sociales individuales y de ahorro permanente donde se mencione que todos los asociados quedan obligados a realizar aportes sociales ordinarios mensuales equivalentes al uno y medio por ciento (1.5%) de sus ingresos. En igual sentido se comprometen a ahorrar de forma permanente el porcentaje que decida la Asamblea General, así como a las demás obligaciones económicas que pueda establecer la misma. Por todo lo anterior dentro de la normatividad es posible decir que si se encuentra contemplado y protocolizado dentro

de las normas internas el compromiso social y las aportaciones que de él emanen para el funcionamiento de la sociedad.

En cuanto a la teoría podemos ver que las políticas de compromiso entre los socios y la sociedad cooperativa tienen relación con la perspectiva de *stakeholders* que guía hacia al concepto de Gobierno Corporativo socialmente responsable siguiendo lo citado en AECA (2004, p. 35), “El Gobierno Corporativo socialmente responsable... busca la satisfacción de todos los grupos de interés, mediante el establecimiento de relaciones de poder equilibradas, asociando la creación de valor económico para el accionista con el compromiso social de la actividad empresarial”.

#### ***Directivos electos en asamblea con perfil idóneo***

El proceso como lo mencionan los expertos se da en “cascada”. Los socios nombran delegados a la Asamblea general y estos, a su vez, eligen a los miembros de los consejos de administración y vigilancia. El Consejo de Administración contrata un director o Gerente general, el cual designa a sus principales colaboradores quienes van delegando funciones y responsabilidades en forma descendente. Sin embargo, indican que esta última instancia podrían presentarse contratos de personal asimétrico. Por lo que cualquier delegación de responsabilidades, es sujeta de evaluación y, en su caso, de reconocimiento o sanción. También la teoría menciona que esta delegación de poder es de las mayores dificultades es la que se da al momento de la delegación de poder por parte del principal al agente. Indican los expertos que dado lo anterior es necesario un sistema eficaz de rendición de cuentas de forma ascendente, basado en indicadores relevantes, reveladores y objetivos de gestión. También la teoría menciona que esta delegación de poder es de las mayores dificultades es la que se da al momento de la delegación de poder por parte del principal al agente.

Se menciona como un punto clave para el sistema de elección que haya capacitación especial a quienes son nombrados como delegados a las asambleas, así como curso propedéutico para quienes aspiran a ocupar un cargo directivo (academia de Directivos), evaluación de conocimientos (teórica-práctica), pruebas psicométricas y de otros tipos para ver si cumplen con el perfil. Algunos de estos requerimientos ya son incorporados en algunas cooperativas a modo de que los candidatos sean seleccionados con mayor rigurosidad para proteger a la sociedad, así lo indican los expertos. Hablando de capacitación refieren que también esta debe ser masiva sobre aspectos financieros, aspectos metodológicos, aspectos de conocimiento sobre lo que es una Cooperativa de ahorro y crédito para que los socios sepan en el momento en el que sean elegidos a un órgano de gobierno y puedan tener una organización un poco más sana.

Los expertos indican que en cuanto a salarios y compensaciones los Directivos pueden hacer uso a beneficio propio de modo que lleguen a ganar más dinero en cuestión de que ellos deciden, en ocasiones, el monto salarial.

La LGSC en los artículos 43 Bis y 46 Bis 1 establece los requisitos que deberán cumplir los miembros de los consejos de administración y vigilancia, y el director o Gerente general, respectivamente. De modo que los expertos indican que en términos generales, los requisitos son idóneos, pero no definen un perfil especializado para las grandes responsabilidades de los cargos. En ocasiones se exigen conocimientos mínimos o básicos en materia financiera y administrativa, lo cual provoca un escaso nivel de profesionalización y pericia empresarial. Para tal cuestión indican que la rigurosidad de contratación puede llegar también a ser laxa en la selección de un candidato a consejero.

Los expertos concuerda que la capacitación y competencia de los perfiles Directivos debe ser altamente técnica mayor a lo que el estándar ha impuesto, en leyes o estatutos ya que el hecho de

que la cooperativa de ahorro y préstamo sea considerada “intermediario financiero no bancario” y participe formalmente en el sistema financiero, implica la profesionalización directiva y operativa en todos los niveles organizacionales, donde todos deben contar con competencias técnicas y conocimientos acordes a las decisiones que van a tomar. Aún así los expertos no dejan de lado la calidad moral de los de los participantes velando por que los perfiles si deben cumplir con mencionar tanto valores y principios cooperativos como honorabilidad, honradez y transparencia así como temas morales, éticos y de compromiso social, comunitario y de visión colectiva, algunos expertos afirmaron que es de los puntos clave para elegir Directivos. Si bien son difíciles de detectar en primera instancia, durante un periodo de preparación o un tiempo de convivencia, podría darse una idea de dicha calidad moral de los candidatos.

Tanto la LGSC como las actas constitutivas y los estatutos tienen sus propios requerimientos especificados como parte de sus artículos y hacen mención de diferentes cualidades para formar parte del cuerpo directivo de estas organizaciones, de los cuales se puede observar que están triangulados y son de mayor relevancia los siguientes: No tener lazos de consanguinidad, contar con conocimientos y experiencia financiera, comercial y administrativa, no estar inhabilitado para la función pública, no estar declarado en quiebra, no fungir en otro cargo directivo con la sociedad, por mencionar algunos. En algunos casos se menciona en los estatutos no estar incurso en alguna situación de conflicto de intereses. Lo que permite observar lo que los expertos mencionan con algunas experiencias negativas con Directivos que se han suscitado y que en estos casos se pretende que los estatutos lo contemplen.

### **3.3.3 Distribuciones de valor y egresos**

### ***Distribución del excedente fundamentada en los principios y valores cooperativos***

Los expertos indican que las cuestiones sobre distribuciones de excedentes están determinadas en la LGSC así como en la normatividad interna como lo es el acta constitutiva y los estatutos, por lo que coinciden en que las sociedades deben apegarse a lo que se menciona en sus facultades y obligaciones para que tengan un correcto funcionamiento y desarrollo. Así como coinciden que los socios deben contar con una participación informada y activa en las Asambleas para que al participar como delegados elijan de la mejor manera el destino de los excedentes.

En la LGSC se menciona como una facultad de la Asamblea general el reparto de rendimientos, excedentes y percepción de anticipos entre socios. Por lo que es de inferir que únicamente en el máximo órgano de las organizaciones se puede tomar decisiones sobre dicho tema por lo que es de interés de todos los socios y su relevancia es de las mayores. En el acta constitutiva se menciona también sobre esta facultad de Asamblea general en el destino de los Excedentes en caso de haberlos. Igualmente en los estatutos se menciona dicha función del Asamblea general la de aprobar la destinación de excedentes del ejercicio conforme a lo previsto en la Ley y el presente Estatuto.

Se señala en el acta constitutiva la existencia de distintos fondos que son constituidos e incrementados con la aportación anual que resulte de aplicar el porcentaje que sobre los excedentes sea determinado por la Asamblea general. Entre los cuales están el Fondo de reserva, el Fondo de previsión Social y el Fondo de educación cooperativa, cada uno importante en su ámbito para el desarrollo de la sociedad, se encuentran definidos sus alcances y objetivos en el acta, inclusive se puede mencionar un monto mínimo de los excedentes para constituir los fondos. También es posible que se mencione el orden en que serán repartidos dichos excedentes, indicando que se repartirán en primer término a la creación o incremento del Fondo de Reserva que establece la

Ley. Seguido por el incremento a los Fondos de Educación Cooperativa y de Previsión Social, en los términos y condiciones señalados por la Ley. Y por último el incremento a Reservas Patrimoniales. Por lo tanto el proceso de distribución de los excedentes esta protocolizado por el acta constitutiva y esta determinado en sus artículos.

En cuanto a los estatutos se puede observar la existencia dentro los derechos de los asociados el de recibir la participación correspondiente de los excedentes cooperativos que fije la Asamblea General en proporción a la utilización de los servicios, de acuerdo con lo establecido en la Ley o los reglamentos que sobre el particular expida el Consejo de Administración. Mencionando sobre el Consejo de Administración que tiene como función la de presentar a la Asamblea General el proyecto de distribución de excedentes. Inclusive es menciona en los estatutos como se realiza la destinación de los excedentes y en dicho ejemplo del que se analizo para la investigación se tiene lo siguiente:

1. Un veinte por ciento (20%) como mínimo para crear y mantener una Reserva de Protección de Aportes Sociales para garantizar a la Cooperativa la normal realización de sus operaciones y habilitarla para cubrir pérdidas y satisfacer exigencias imprevistas. Su aplicación tendrá preferencia sobre cualquier otro fondo y podrá además incrementarse con aportes especiales ordenados por la Asamblea General. Las inversiones que con esta reserva se realicen deberán ajustarse en un todo a las disposiciones de la Ley.
2. Un veinte por ciento (20%) como mínimo para crear y mantener un Fondo de Educación, que haga posibles las actividades de capacitación, promoción, asistencia técnica y especialización en áreas del cooperativismo y la educación en general y la gestión empresarial en favor de los asociados, sus familias, los trabajadores de la Cooperativa y la comunidad.

3. Un diez por ciento (10%) como mínimo para crear y mantener un Fondo de Solidaridad, que permita atender las necesidades consideradas como calamidad grave de los asociados y empleados así como colaborar en la atención de calamidades graves de carácter nacional o regional y en general atender a los principios de solidaridad humana y a favor de la comunidad.

Lo que lleva a inferir que la protocolización en cuanto a la distribución de excedentes es tema central en las cooperativas y se encuentra dentro de la normatividad interna como la externa por lo que se aprecia una fundamentación en las leyes y principios y valores de la cooperación.

### ***Informes de la gerencia al Consejo de Administración***

Los expertos consideran que en ocasiones se desconoce el cómo realizan algunas operaciones muy específicas pero se considera que si hay transparencia ya que la gerencia generalmente cumple con sus avances en lo que se les requiere de informes. Mencionan también que no es posible que haya informes realizados con información privilegiada oculta por los controles que ya existen en las cooperativas reguladas. Aún así es mencionado que en varios casos hay una lucha de poder entre el Consejo de Vigilancia y la parte gerencial que no permite que se den esas adecuadas funciones de gestión. Es entonces cuando más que un buen control de la cooperativa, comienza a existir una pugna de poderes.

Es mencionado que las obligaciones de la gerencia están establecidas en el acta constitutiva así como en los estatutos lo cual es ciertamente comprobado en algunos artículos en los que se mencionan las obligaciones contraídas por el Gerente general, según el Artículo 46 Bis 2 de la LGSC donde de la misma forma se mencionan las facultades y obligaciones, el informe anual coincide en ambas y en el caso del acta se menciona que también hay informes trimestrales y en

los estatutos como forma de artículo se mencionan informes mensuales sobre el estado de situación financiera y el correspondiente estado de resultado integral todo lo anterior para el estudio y evaluación del Consejo de Administración. Lo que indica que en lo particular se puede establecer la periodicidad de reportes para control del Consejo de Administración como sea requerido y acordado por los socios. De igual forma, mencionan los expertos que se tendría que estar observando de cada uno de los informes que recomienda la CNBV o el regulador para la fortaleza de estos.

Como es indicado en Gillan S. (2006), el Consejo de Administración es el vértice de los sistemas del control interno encargándose de monitorear y asesorar a la gerencia teniendo, por consecuente, la responsabilidad de las contrataciones o cese de contrato, así como las compensaciones. Por lo que los expertos coinciden en que es imperativo el constante flujo de información de la gerencia al Consejo de Administración. En cuanto al conflicto de agencia existente entre Gerente-Consejo de Administración se cita a Cuevas & Fisher (2006), los miembros del Consejo de Administración y los Gerentes, promoverán sus propios intereses sujetos a las restricciones impuestas por la función. Por lo que cabe la posibilidad que contrastado con lo mencionado por los expertos a pesar de existir transparencia exista fugas de información y al mismo tiempo se genera lo que llamaron como 'la pugna de poderes para el control'. Desde la teoría, Cuevas & Fisher (2006), también exploran que los miembros de la Consejo de Administración, en la búsqueda de su propio interés o el de los miembros que representan, pueden estar inclinados a interferir con las responsabilidades de los Gerentes de manera regular, privando a estos últimos de la autonomía requerida para ejecutar eficientemente su responsabilidad. Pero dicho argumento no es observado de una manera tan clara en las posturas de los expertos ya que se cree que hay cordialidad y buen flujo de información entre ambos órganos a pesar de las

pequeñas disrupciones que se pudieran suscitar además de que se cree que las regulaciones son suficientes como para no tener que ejercer un control tan estricto. Sin embargo los expertos creen que si puede haber interferencias en la operatividad de la gerencia pero por parte del consejo de vigilancia, dando lugar a la pugna de poderes de la que se hablo.

### ***3.3.4 Acciones de beneficio social***

#### ***Talleres impartidos a beneficio social***

Los expertos indican que los talleres son parte esencial para la educación cooperativa, inclusive aunque no se traten específicamente como tal, ya que dentro de esos talleres se vayan inculcando los principios y los valores haciendo que los socios se inmerjan dentro dicha ideología dominante en la sociedad y el cooperativismo. Por lo general los expertos indican que en las organizaciones existen comités de educación que son los encargados de promover talleres de interés para los socios y tienen la obligación de desarrollar estrategias para fomentar y enseñar los valores y principios de la cooperación, su labor es primordial e importancia son primordiales, por lo que consideran que toda SOCAP debería tener dicho comité como órgano de la sociedad.

#### ***Otorgamiento de becas***

Los expertos consideran el otorgamiento de becas como parte clave de las acciones a beneficio social de los integrantes de las organizaciones y mencionan que se llegan a dar, no solo monetariamente sino también en materia, siendo que son entregados dispositivos móviles y laptop para que puedan ser utilizados como medios educativos, inclusive se menciona que a raíz de los acontecimientos del año 2020 con la pandemia se ha popularizado dicho beneficio por que los

talleres o capacitación que se han dado no han sido de manera presencial si no más bien en línea. Estas becas, recalcan los expertos, se vienen dando año con año en la mayoría de las SOCAPS y han tenido resultados positivos para no solo mejorar el trabajo de los integrantes de las cooperativas sino también su calidad de vida.

De modo que para observar la importancia del otorgamiento de becas en el acta constitutiva se puede prever y protocolizar un Fondo de Previsión Social en el que vienen enlistadas junto con otras acciones a beneficio social, dicho fondo se constituirá e incrementará con la aportación anual que resulte de aplicar el porcentaje que sobre los excedentes sea determinado por la Asamblea General. Este fondo se destinará a la realización de Obras Sociales y adicionalmente podrá destinarse a reservas para cubrir los riesgos y enfermedades profesionales y formar fondos de pensiones y haberes de retiro de Socios, primas de antigüedad y para diversos que cubrirán: gastos médicos y de funeral, subsidios por incapacidad, becas educativas para los Socios y sus hijos, guarderías infantiles, actividades culturales y deportivas y otras prestaciones de previsión social de naturaleza análoga en los términos que establezcan los reglamentos de operación vigentes en la Sociedad.

### ***Existencia, revisión e informe del Balance social***

La opinión de los expertos frente a la herramienta de balance social es positiva por lo que concuerdan que es necesaria su implementación en las SOCAPS, pero en diferentes casos han hecho críticas sobre su base ya que mencionan algunos que se basan solamente en el cumplimiento de cada uno de los principios cooperativos, lo cual es plausible, pero insuficiente. Indican también que lo ideal es que el balance social abarque con amplitud el 7º Principio Cooperativo “Compromiso con la Comunidad”. En ese sentido, se podría verificar cuántos empleos directos e

indirectos generaron los financiamientos de la SOCAP, cuántas mejoras a casas – habitación o cuántas adquisiciones inmobiliarias se hicieron, cuántas cirugías y tratamientos médicos se cubrieron, cuántos apoyos académicos se lograron, etc. Entonces el balance social puede informar a sus socios realmente qué es lo que está haciendo a favor por ellos mismos como socios, por sus colaboradores o empleados y que hace en favor de su comunidad. No todo es estado de posición financiera, también hay acciones que son en beneficio de la sociedad en general. Esta última es una idea clave, señalan los expertos ya que consideran que a veces hay socios dentro de las cooperativas que todo lo ven como a "pesos y centavos", gastos, costos, ingresos, pero creen que la función de la cooperativa va mucho más allá del aspecto económico.

Dicho lo anterior la importancia, indican los expertos, esta en contar con una herramienta que nos permita medir el impacto de lo retribuido a hacia la comunidad, no solamente en términos financieros, por eso mencionan que definitivamente es necesario contar con ella.

Señalan los expertos también que en años recientes esta herramienta ha sido muy nombrada y de hecho, incluso desde la visión institucional, es decir, de las políticas públicas de apoyo al sector cooperativo, se ha propiciado su implantación. Indican que inclusive se pudiera generar un estándar en el que las cooperativas puedan “hablarse” entre sí y construir una identidad como sector, donde sea mucho más fácil medirse/evaluarse.

En cuanto a el acta constitutiva y los estatutos podrían mencionar en sus artículos sobre sus programas de desarrollo que deban tener como objetivo el fortalecer la Responsabilidad Social Cooperativa en la comunidad por medio de la medición y rendición de cuentas anuales por medio del Balance Social Cooperativo.

#### 4. Conclusiones

En esta investigación se analizó acuciosamente la forma en que las SOCAPS atenúan las Asimetrías de la Información que derivan de las relaciones contractuales entre los participantes en las Decisiones Estratégicas con un estudio cualitativo que utiliza la metodología Delphi. Se aportan así nuevos elementos a un fenómeno poco estudiado en el ámbito de las OFCs a nivel internacional con la Teoría de la Agencia y la Teoría de Contratos.

Se aportan nuevos conocimiento para el sector de las SOCAPS que, día con día, se vuelve de mayor importancia para el sistema financiero mexicano. Es un sector en expansión continua con un crecimiento ascendente e importante, los expertos proyectan que siga siendo de la misma manera durante los siguientes años.

Puede afirmarse que gracias al uso de la metodología Delphi, en este estudio de tipo cualitativo transversal exploratorio fue posible analizar el tema de manera completa, profunda y obtener resultados sólidos.

La literatura académica se beneficia con varios aspectos. En primer lugar una gran cantidad de puntos clave sobre la situación actual que se experimenta en las SOCAPS sobre como son las condiciones en las que estas organizaciones atenúan o llevan a cabo distintos aspectos dentro de sus Decisiones Estratégicas, las Asimetrías de la Información y el Gobierno Corporativo. En segundo término una apreciación de la actuación de los individuos y colectivos en las SOCAPS así como el contraste con la normatividad interna y externa del sector, lo que es contrastante con las teorías, tanto de la Agencia y de Contratos.

Sentar las bases sobre como funcionan en la práctica las relaciones contractuales en las OFCs es clave para dichas organizaciones, dado el crecimiento y progreso que han tenido en México con las SOCAPS así como en otras partes de Latinoamérica.

En lo que respecta a la pregunta de investigación ¿De qué manera las SOCAPS, atenúan las Asimetrías de la Información partiendo de su proceso de toma de decisiones, su estructura organizacional y la relación de agencia? que a su vez deriva en el objetivo general siguiente: Determinar cómo las SOCAPS en México atenúan las Asimetrías de la Información que derivan de las relaciones contractuales entre los participantes en las Decisiones Estratégicas. Se concluye que la regulación por parte de los socios (con una participación activa de todos los miembros) y la CNBV, así como la normatividad tanto externa como interna y la adecuación del modelo de gobernabilidad de las partes interesadas tienen un papel clave para la mitigación de las asimetrías de la información. Dicho precisamente de cada una de las tres dimensiones se consideró que las proposiciones fueron comprobadas positivamente y que se comprobó, en la dimensión Decisiones Estratégicas, que las características propias de las SOCAPS si influyen en el alcance de sus objetivos dado que se observó su importancia en todo el sistema de toma de decisiones. En el caso de la dimensión de Asimetrías de la Información, fue posible observar que las situaciones de riesgo moral si tienen una mayor ocurrencia frente a los demás tipos de asimetría pero aun de tal forma las asimetrías no son frecuentes según el panel de expertos y la normatividad contempla como son atenuadas. Por último en el caso de la dimensión de Gobierno Corporativo se comprobó que el sistema de gobernabilidad de las partes interesadas se adecua estas OFCs dado que la atenuación de las asimetrías se da por medio de las previsiones y regulaciones de diferentes órganos de gobierno corporativo que tienen como directriz mantener los interés de todos los actores de la organización.

Es entonces imperativo que se consideren la manera en que las Asimetrías de la Información en el nivel de Gobierno Corporativo inciden en las Decisiones Estratégicas que se toman en las OFCs. Ello implica la ejecución de cambios en el Gobierno Corporativo, entre ellos la adaptación

del modelo de las partes interesadas, cambios en la toma de decisiones así como en la participación colectiva. Asimismo, también modificaciones en la participación democrática de los miembros que caracteriza a las cooperativas, buscando el desarrollo de estrategias que contribuyan a incrementar los índices de participación que consecuentemente den mayor solidez a su forma de gobierno.

Por lo que respecta esta investigación, fue posible observar que existen limitantes importantes. Una de ellas es la sensibilidad de la información e inclusive dificultad para la obtención de contactos por lo que se recomienda buscar apoyo con organismos internacionales que estén inmersos dentro del ámbito de las OFCs que cuentan con información detallada sobre el sector y con una cartera de informantes expertos que pueden ser de utilidad para el investigador de esta área. Otra dificultad en cuanto a la obtención de información fue la dispersión geográfica de las OFCs en el país y la carencia de servicios o sistemas financieros en línea de donde se pueda consultar información.

En cuanto a las futuras investigaciones éstas deben buscar, probar o experimentar sobre las diferentes posibilidades de las estrategias que pueden ser aplicadas a las OFCs para la reducción de asimetrías, no solo en el nivel de Gobierno Corporativo, si no también al nivel de quienes utilizan los servicios financieros o quienes están fuera de las organizaciones pero tienen una relación con riesgo moral con alguna parte de la organización. Al existir diversas relaciones dentro de las organizaciones todas de ellas tienen, aunque sea en poca medida, riesgo de encontrarse con una Asimetría de la Información o una situación de conflicto de interés. Por lo que es importante para el futuro contemplar en que otras áreas o relaciones se puede presentar este fenómeno y como se da o podría darse la atenuación de este.

## Referencias

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (AECA, 2004). *Normas Internacionales de Información Financiera y otros retos de la Gestión Empresarial*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Arruñada, B. (1997). La estructura contractual de la empresa. *Qué es la Economía*, 17, 583-615.
- Bueno, J., Santos, C., & Diana, C. (2012). Teoría de la agencia en la determinación de la estructura de capital. Casos sectores económicos del departamento del valle del cauca. *Prolegómenos. Derechos y Valores [en línea]*, 15 (Julio-Diciembre).
- Cadbury, A. (1992). *Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Londres: Gee (a division of Professional Publishing Ltd).
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (CNBV, 17 de Enero de 2016). *Sector de Ahorro y Crédito Popular - Descripción, Objetivo e Importancia*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/cnbv/acciones-y-programas/sector-de-ahorro-y-credito-popular>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (CNBV, 19 de Junio de 2015). *Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo*. Obtenido de Comisión Nacional Bancaria y de Valores: <https://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/SECTOR-POPULAR/Descripci%C3%B3n-del-sector/Paginas/Sociedades-Cooperativas-de-Ahorro-y-Pr%C3%A9stamo.aspx>
- Congreso de la Unión. (19 de Enero de 2018). *LEY GENERAL DE SOCIEDADES COOPERATIVAS*. Obtenido de Diputados: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143\\_190118.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143_190118.pdf)

Corporación Andina de Fomento (CAF, 2013). *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*. Vicepresidencia de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF.

Cuevas, C., & Fisher, K. (2006). Cooperative Financial Institutions Issues in Governance, Regulation, and Supervision. *World Bank Working Paper 82*, 1-59.

Diez-Picazo, L., & Gullon, A. (1976). *Sistema de Derecho Civil*. Madrid, España: Tecnos S.A.

El universal. (10 de agosto de 2020). Las cooperativas de ahorro y préstamo son el mecanismo a considerar. *El universal*.

García-Gutiérrez, C. F. (2015). El problema de la doble condición de los socios-trabajadores (socios proveedores y socios-consumidores] ante la gerencia de la empresa cooperativa. (La participación de los socios en la gestión de la Empresa Cooperativa). *Documentos de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense – Madrid*, 32, 1-73.

García-Gutiérrez, C. F. (1994). Las sociedades cooperativas de derecho y las de hecho con arreglo a los valores y a los principios del congreso de la alianza cooperativa internacional de Manchester en 1995: Especial referencia a las sociedades de responsabilidad limitada reguladas en Es. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, 61-75.

Gillan, S. (2006). Recent Developments in Corporate Governance: An Overview. *Journal of Corporate Finance*, 12, 381-402.

Gillan, S. L., & Starks, L. T. (1998). A Survey of Shareholder Activism: Motivation and Empirical Evidence. *Contemporary Finance Digest*, 2 (3), 10-34.

Hart, O. (2003). Incomplete Contracts and Public Ownership: Remarks, and an Application to Public-Private Partnerships. *The Economic Journal*, 113, 486.

- Hawley, J., & Williams, A. (1996). Corporate governance in the United States: the rise of fiduciary capitalism — a review of the literature. *Organization for Economic Cooperation and Development*, 31.
- IFC, WBG. (Agosto de 2019). *Corporate governance - Overview*. Obtenido de International Finance Corporation, World Bank Group: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/IFC+CG](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG)
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Letza, S., Sun, X., & Kirkbride, J. (2004). Shareholding Versus Stakeholding: a critical review of corporate governance. *Corporate Governance*, 12 (3), 242-262.
- López-Gómez, E. (2018). El método delphi en la investigación actual en educación: Una revisión teórica y metodológica. *Educación XXI*, 21(1), 17-40.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (OCDE, 2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. (É. OCDE, Ed.) Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- Otter, T., & Cortez, M. (2003). Elementos compartidos hacia una información pluralista y equitativa. *Programa “Medios de Comunicación y Democracia en América Latina”*, 1-18.
- Prado, E. (2013). Cooperativas de Ahorro y Préstamo en México. *Proteja su dinero - CONDUSEF*, 36-38.
- Prats, J. (2003). El concepto y el análisis de la gobernabilidad. *Instituciones y Desarrollo*, 14 (15), 239-269.

- Puentes, R. P., Velasco, M. G., & Villar, J. H. (2009). El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 118-140.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración (8ª ed.)* Ciudad de México: Pearson educación.
- Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review*, 63 (2), 134-39.
- Rueda, H. L. (2009). Debilidades de la teoría del equilibrio general. *Escuela de Administración de Negocios*, 107-121.
- Salanie, B. (1997). *The economics of contracts*. London. England : The MIT Press.
- Sarmiento, R. (2005). Teoría de los contratos: un enfoque económico. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 1 (1), 11-24.
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1996). *A survey of corporate governance*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Solano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16 (3), 44-51.
- Stadler, I. M., & Castrillo, J. D. (2001). *An introduction to the economics of information*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.

**Apéndice A. Listado de abreviaturas**

CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
FCA	Facultad de Contaduría y Administración
LGAC	Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento
LGSC	Ley General de Sociedades Cooperativas
LRASCAP	Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo
SOCAPS	Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo
SFCS	Sociedades Financieras Comunitarias
SOFIPO	Sociedades Financieras Populares
OFCs	Organizaciones Financieras Cooperativas
UAQ	Universidad Autónoma de Querétaro

## **Apéndice B. Guía de entrevista dirigida a panel de expertos**

### **Entrevista semi-estructurada dirigida a panel de expertos**

**Objetivo:** Esta entrevista tiene la finalidad de identificar perspectivas de la gobernabilidad y las asimetrías de la información en las cooperativas de ahorro y préstamo (SOCAPS).

#### **Datos personales del entrevistado:**

1. Cuál es su nombre, profesión, cargo y antigüedad en la entidad

#### **Gobernabilidad en las cooperativas de ahorro y préstamo (SOCAPS)**

2. ¿Cuál es la importancia de un sistema de gobernabilidad o gobierno corporativo para las SOCAPS?
3. ¿Cómo debe ser un sistema de gobernabilidad efectivo?
4. ¿Cuál es su opinión sobre la participación de los socios en asambleas?
5. ¿Qué acciones considera son efectivas para fomentar la participación de los socios?
6. ¿Qué importancia tiene la participación del Consejo de vigilancia para la cooperativa?
7. ¿Considera necesario que las SOCAPS cuenten con la herramienta de balance social?

#### **Asimetrías de la información en las cooperativas de ahorro y préstamo (SOCAPS)**

8. De manera general ¿Qué tipo de acuerdos, contratos o actividades de la cooperativa pueden tener importantes asimetrías de la información?
9. ¿Cuáles deben ser los límites en la toma de decisiones, atribuible al Consejo de Administración y a los gerentes?
10. En la Alta dirección, Consejo de administración y Gerencia ¿Cuáles deben ser las características de selección para que cumplan con la legalidad y los principios cooperativos?
11. En cuanto a los socios ¿Cuáles deben ser las características de selección para que cumplan con la legalidad y los principios cooperativos?
12. ¿Qué acciones considera tienen que impacto para la capacitación de los integrantes de las organizaciones?
13. ¿Cuál es, en su opinión, la importancia del cumplimiento de los Principios y Valores de la Cooperación en las organizaciones?

#### **Cumplimiento de principios y valores de la cooperación**

14. ¿Qué opina sobre la vigencia de los valores y principios cooperativos?
15. ¿Cuál es su opinión sobre la aplicación práctica del principio “control democrático de los miembros”?

Muchas gracias por su apoyo.

**Apéndice C. Tabla de concentrado de fuentes de información de observación no participante y documental**

Tabla 2

*Concentrado de fuentes de información de observación no participante y documental*

<b>Tipo</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tema</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Observación</b>
Programa en línea “Espacio Cooperativo”	28/09/2020	¡Mejores Prácticas... Excelentes Resultados!	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jesús Alfredo Casados González, Presidente del Consejo de Administración de Caja Yanga.</li> <li>• Juan Carlos Urgilés Martínez, Gerente General de Cooperativa Jardín Azuayo.</li> </ul>	<p>Puntos clave sobre prácticas de gobierno corporativo por expertos directamente involucrados con OFCs.</p> <p>Enlace:  <a href="https://fb.watch/2d7zrId0p9/">https://fb.watch/2d7zrId0p9/</a></p>
Serie de programas en línea “Punto Cero”	12/10/2020 Al 15/10/2020	Temas de OFCs variados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lic. Alfonso García, Director General (e) Caja Popular Mexicana, México</li> <li>• Ing. Stalin Muñoz, Gerente General Cooperativa Cooprogreso, Ecuador.</li> <li>• Mtro. Juan Manuel Martínez Louvier, Director General de INAES, México.</li> <li>• Dra. Margarita Hernández, Súper Intendenta Economía Popular y Solidaria SEPS, Ecuador.</li> <li>• Ing. Dolores Rivera, Gerente General de Caja Zongolica, México.</li> <li>• Lic. Melba Leticia Chacón, Gerente General de Cooperativa La Ceibena, Honduras.</li> <li>• Dr. Brian Branch, CEO y Gerente General del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), EEUU.</li> <li>• Dr. Jaime Chávez, integrante del Consejo de Administración, del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), Colombia</li> </ul>	<p>Puntos clave sobre el entorno y las perspectivas de las OFCs a nivel internacional con enfoque en Latinoamérica.</p> <p>Enlaces:  <a href="https://fb.watch/2d8cklItA/">https://fb.watch/2d8cklItA/</a>  <a href="https://fb.watch/2d8iJ4yISn/">https://fb.watch/2d8iJ4yISn/</a>  <a href="https://fb.watch/2d8kfm9Ek/">https://fb.watch/2d8kfm9Ek/</a>  <a href="https://fb.watch/2d8ltwAiiQ/">https://fb.watch/2d8ltwAiiQ/</a></p>
Ejemplo de acta constitutiva	S.F.	Temas de normatividad interna	S.C.	Puntos clave sobre normatividad interna en una OFC.
Ejemplo de estatutos	S.F.	Temas de normatividad interna	S.C.	Puntos clave sobre normatividad interna en una OFC.
LGSC	Vigente	Temas de normatividad externa	S.C.	Puntos clave sobre normatividad externa en una OFC.