

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

Administración de Negocios

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura en Administración de Negocios
con Énfasis en Gerencia*

**Implicaciones y requisitos para la
implementación de un gobierno
corporativo como ventaja institucional para
la cadena de valor de la Cooperativa de
Servicios Múltiples de los Empleados del
Banco Central de Costa Rica (Coopebacen)
ubicada en Guadalupe, Goicoechea,
durante el primer cuatrimestre del 2020**

María José Burgos Camacho

Mayo, 2020

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	ii
ÍNDICE DE TABLAS	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	iv
DECLARACIÓN JURADA	v
CARTA DE APROBACIÓN TUTORA	vi
CARTA DE APROBACIÓN LECTOR	vii
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA	viii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
RESUMEN	11
Palabras claves	13
Abstract	14
CAPÍTULO I	17
INTRODUCCIÓN	17
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	18
1.1.2 Delimitación del problema.....	25
1.1.3 Justificación.....	26
1.2 PREGUNTA DEL INVESTIGADOR	28
1.3 OBJETIVOS	28
1.3.1 Objetivo general.....	28
1.3.2 Objetivos específicos.....	28
Capítulo II	30
Marco Teórico	30
2.1. Historia del sector cooperativista	31
2.2. Definición del término cooperativa, sus valores y principios	32
2.3. Las cooperativas en Costa Rica	37
2.4. Filosofía Empresarial	38
2.4.1. Misión.....	40
2.4.2. Visión.....	40
2.4.3 Valores.....	40
2.4.4 Organigrama COOPEBACEN.....	41
2.4.5. Plan estratégico 2019-2023.....	46
2.5 CONTEXTO TEÓRICO -CONCEPTUAL	49

2.5.1 Administración como ciencia o arte	49
2.5.2 Administración como elemento esencial de cualquier organización	50
2.5.3 Cadena de valor	51
2.5.4 Gobierno corporativo	55
2.5.4.1. Principios de gobierno corporativo	62
2.5.5 Desafíos del Gobierno corporativo en la Cuarta Revolución industrial	64
2.5.6 Legislaciones costarricenses que surgen ante la desregulación bancaria	67
Capítulo III	72
Marco Metodológico.....	72
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	73
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	76
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	77
3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO	78
3.4.1 Población	79
3.4.2 Tipo de muestra	80
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	81
3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes	82
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	83
3.6 CATEGORIAS	84
3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	86
Capítulo IV.....	88
Resultados	88
4.1. GENERALIDADES	89
4.1.1 Fases previas a la entrevista.....	89
4.1.2 Características del perfil del entrevistado.....	90
4.1.3 Resultados	92
Capítulo V.....	117
Discusión e interpretación de los resultados.....	117
5.1. GENERALIDADES	118
Capítulo VI.....	129
Conclusiones y recomendaciones.....	129
6.1 CONCLUSIONES.....	130
6.2 RECOMENDACIONES	136
Referencias Bibliográficas	139
Anexos.....	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Mapa estratégico Coopebacen.....	47
Tabla N° 2 Tipos de ahorro y tasas de interés	48
Tabla N° 3 Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.....	81
Tabla N° 4 Cuadro de operacionalización de categorías	85
Tabla N° 5 Pasos para las guías y aplicación de entrevistas	86
Tabla N° 6 Pruebas piloto para guía de entrevista	89
Tabla N° 7 Implicaciones y requisitos del Gobierno Corporativo	93
Tabla N° 8 Papel del Estado en materia de Gobierno Corporativo	94
Tabla N° 9 Valores institucionales respecto a la crisis de confianza	95
Tabla N° 10 Concepciones equivocadas o parciales de Gobierno Corporativo.....	96
Tabla N° 11 Crisis de salud pública tendencia actual	97
Tabla N° 12 Metodologías para implementar prácticas de Gobierno Corporativo	98
Tabla N° 13 Condiciones que diferencian el tipo de regulación en Gobierno Corporativo para las Cooperativas..	100
Tabla N° 14 <i>Principios para diseñar un buen código de Gobierno Corporativo</i>	100
Tabla N° 15 Códigos de Gobierno Corporativo en Costa Rica	101
Tabla N° 16 Países en América Latina referente en materia de Gobierno Corporativo.....	102
Tabla N° 17 Decisiones en materia de Gobernabilidad.....	103
Tabla N° 18 Gobierno Corporativo sobre las estrategias de comunicación	104
Tabla N° 19 Responsabilidad social corporativa para inhibir prácticas deshonestas.....	105
Tabla N° 20 Crecimiento de las organizaciones sobre la integración de las partes interesadas	106
Tabla N° 21 Término de Gobierno Corporativo	107
Tabla N° 22 Beneficios del Gobierno Corporativo.....	108
Tabla N° 23 Calidad de la información, calidad de las decisiones	109
Tabla N° 24 Responsabilidad de la Gerencia	110
Tabla N° 25 Gobierno corporativo injerencia en la creación de valor de la empresa.....	111
Tabla N° 26 Eslabón de la cadena de valor de las cooperativas	111
Tabla N° 27 Organizaciones especializadas en Gobierno Corporativo en Costa Rica	112
Tabla N° 28 Políticas o regulaciones específicas para el sector Cooperativista	113
Tabla N° 29 Criterios para una Junta Directiva idónea	114
Tabla N° 30 Mecanismos para el cumplimiento de supervisión en Gobierno Corporativo	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Organigrama COOPEBACEN	42
Figura N° 2 Esquema de la Administración y sus influencias	50
Figura N° 3 Eslabones de la cadena de valor.....	52
Figura N° 4 Causas de la evolución del gobierno corporativo de las entidades financieras	56
Figura N° 5 Países miembros de la OCDE desde 1961 al 2016	59
Figura N° 6 Índice de Desarrollo Humano y Competitividad Global para 133 países	61
Figura N° 7 Principios de Gobierno Corporativo.....	63
<i>Figura N° 8 Proceso del enfoque cualitativo.....</i>	<i>74</i>
Figura N° 9 Diseños básicos de la investigación-acción	78

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo, **María José Burgos Camacho**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **1-1557-0486** egresado de la carrera de **Bachillerato en Administración de Negocios, Universidad Fidélitas**, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **Implicaciones y requisitos para la implementación de un gobierno corporativo como ventaja institucional para la cadena de valor de la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica (Coopebacen) ubicada en Guadalupe, Goicoechea, durante el primer cuatrimestre del 2020**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, del primero de julio del año dos mil veinte.

MARIA JOSE
BURGOS
CAMACHO (FIRMA)

Firmado digitalmente por
MARIA JOSE BURGOS
CAMACHO (FIRMA)
Fecha: 2020.07.03 08:38:41
-06'00'

Firma del estudiante

Cédula: 1-1557-0486

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

CARTA DEL TUTOR

Señores :

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera Administración de Negocios.
Énfasis Gerencia

La estudiante , María José Burgos Camacho , me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado “ Implicaciones y requisitos para la implementación de un gobierno corporativo como ventaja institucional para la cadena de valor de la Cooperativa de Servicios Múltiples de los empleados del Banco Central de Costa Rica , (COOPEBACEN) ,ubicada en Guadalupe, Goicoechea durante el primer cuatrimestre del 2020,” Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

MILENA MARIA
SOTELA RAMIREZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
MILENA MARIA SOTELA
RAMIREZ (FIRMA)
Fecha: 2020.07.03 07:52:19
-06'00'

MBA. Milena Sotela Ramírez
Cédula identidad Número 1-573-526

CARTA DE APROBACIÓN LECTOR

CARTA DE LECTOR

San José,

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera

Estimado señor

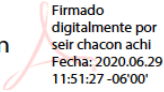
La estudiante María José Burgos Camacho, cédula de identidad 1-1557-0486, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado " **Implicaciones y requisitos para la implementación de un gobierno corporativo como ventaja institucional para la cadena de valor de la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica (Coopebacen) ubicada en Guadalupe, Goicoechea, durante el primer cuatrimestre del 2020**", el cual ha elaborado para obtener su grado de LICENCIATURA EN LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN GERENCIA.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el tema de la investigación y su contenido, los objetivos propuestos y el desarrollo de la investigación, el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados, la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

seir
chacon
achi
Firma
Nombre Seir Chacón Achí
Cédula 108480930
Camé 38245



Firmado digitalmente por seir chacon achi
Fecha: 2020.06.29 11:51:27 -06'00'

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 1 de julio del 2020

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) María José Burgos Camacho con número de identificación 1-1557-0486 autor (a) del trabajo de graduación titulado *Implicaciones y requisitos para la implementación de un gobierno corporativo como ventaja institucional para la cadena de valor de la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica (Coopebacen) ubicada en Guadalupe, Goicoechea, durante el primer cuatrimestre del 2020*, presentado y aprobado en el año 2020, como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

MARIA JOSE
BURGOS
CAMACHO (FIRMA)

Firmado digitalmente por
MARIA JOSE BURGOS
CAMACHO (FIRMA)
Fecha: 2020.07.03 08:37:48
-06'00'

Firma y Documento de Identidad

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado va dedicado a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer. A mis padres que con apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre culminar mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Lucrecia y Asdrúbal por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A Fabi, por ser una parte muy importante de mi vida, por haberme apoyado en las buenas y en las malas, sobre todo por su paciencia y amor incondicional.

Le agradezco la confianza, apoyo, dedicación y tiempo a mi tutora Milena Sotela Ramírez por su guía y creer en mi proyecto desde sus inicios.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como **objetivo general** identificar los retos y desafíos que tiene la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica (Coopebacen), para implementar gobierno corporativo, tomando en consideración aspectos de buenas prácticas y modelos de gobierno corporativo en otras organizaciones homólogas a la cooperativa, para reconocer la mejor alternativa para implementar un correcto gobierno corporativo.

El gobierno corporativo históricamente nace ante la crisis de Wall Street en el año 1929, fue ahí en donde se recrea la necesidad de que los directivos o tomadores de decisiones respondan a los accionistas por sus prácticas de negocios, es por esto que en la década de los 30 se establecen los roles que deberían de tener las corporaciones en la sociedad para que las personas que atribuyen fondos financieros se aseguren de la retribución adecuada a sus inversiones.

El gobierno societario como muchos investigadores destacados lo nombran, además de fomentar la confianza en los mercados financieros, aparte de todos los demás beneficios que trae consigo, busca una revelación y transparencia de la información de manera oportuna, que está a su vez permite tomar mejores decisiones a la sociedad evitando posibles afectaciones a nivel personal o de colectivos, es por esto que nace la relevancia de un buen gobierno corporativo porque se vive en tiempos dinámicos en donde solamente aquellas industrias que marquen la diferencia respecto a sus competidores sobrevivirán la carrera del éxito.

En pocas palabras el gobierno corporativo pretende en todos los ámbitos de acción disminuir los efectos de una mala gestión en el riesgo de liquidez que implican para la

entidad cooperativa mayor precio en el fondeo de recursos; costos excesivos por intereses de nuevos créditos; venta de activos a descuento incluso por debajo de su valor de mercado y, en últimas, pérdida de confianza del asociado y del sistema financiero, todos los aspectos mencionados anteriormente son parte relevante de los eslabones que enriquecen la cadena de valor de este tipo de instituciones, es por esto su importancia en una buena práctica para fortalecer el valor agregado hacia los asociados.

La **metodología** es de tipo documental, en el cual se consultas sitios web de organizaciones internaciones, además la técnica utilizada es primordialmente el análisis hacia las fuentes empleadas, por medio de un estudio de caso en profundidad, entrevistas con expertos en el tema como el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) para el sector cooperativista, Superintendencia General de Entidades Financieras para el sector financiero de las cooperativas de ahorro y crédito, así como contenido bibliográfico creado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), para investigar como en el país es posible implementar la figura del Gobierno Corporativo para el logro y cumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales en el sector cooperativista.

Finalizando el trabajo, se arriban una serie de **conclusiones** importante de las cuales se puede mencionar que se ha consolidado, logrando una sostenibilidad económica y social, producto de una administración con proyección empresarial y solidaria, que responde a las necesidades de los asociados y al cumplimiento del modelo de Gobierno Corporativo como se muestra a lo largo de esta investigación.

En lo que respecta a los retos y desafíos se determinó que la dinámica y autenticidad de las cooperativas va a depender en gran manera del grado de participación de los

asociados en los órganos de gobierno en el sentido de que no solamente es un derecho sino un deber para la diversidad de condiciones.

En el sentido que la adopción de un buen gobierno corporativo es imperativo para el desarrollan actividades en el mercado, se reconoce que el único elemento que define a un buen gobierno es la ética, pero debe existir una herramienta que evalúe la auditoria de la identidad como la esencia de la organización.

Palabras claves

Gobierno corporativo, sector cooperativista, mercados financieros, código de gobierno corporativo y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Abstract

The objective of this investigation is to identify the challenges of the Employee Multiple Services Cooperative of the Central Bank of Costa Rica (Coopebacen) when implementing corporate governance taking into consideration aspects of good practices and corporate governance models in other organizations homologous to the cooperative, so we can recognize the best option when implementing corporate governance

Corporate governance was born before 1929 in United States, it was there that the managers had the necessity to answer shareholder needs for their business practices during that time. That why in the 30s they establish the roles that corporations need to have in our society so the people were able to invest their money and expected and adequate compensation for their investments

Corporate governance has many benefits one of them is to build confidence on the financial markets but one aspect that is important to mention is that the objective for this ideology is to seek the transparency and disclosure of the information at the right time, this allows us to take better decisions so the impact can be reflected on a positive level in our society, this is why the importance of a good corporate governance that they make the difference in relation of the rest of industries that their only goal is to seek money without any compensation into our society.

The corporate governance seeks to reduce the poor management in areas that can cause liquidity risk that could generate higher prices on the funding resources, excessive interest cost for future loans, sales of assets at a lower price and the worst scenario that will be losing the confidence on the financial markets all these aspects mentioned before are key part for the importance of having this kind of institutions and

that's why is critical to have improvement processes to give added value to these organizations

The **methodology of this investigation** is documentary, where websites of international organizations were consulted, in addition the technique that was used is primarily the analysis towards the sources used, through an in-depth case study, interviews with experts on the field such as the Institute of Cooperative Development (INFOCOOP) for the cooperative sector, General Superintendence of Financial Institutions for the financial sector of credit unions, as well as bibliographic content created by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), so we can investigate how in the country will be possible to implement the figure of Corporate Governance for the achievement and fulfillment of organizational objectives and goals of the cooperative sector.

To finish the investigation, a series of important **conclusions** were reached, of which I can be mentioned the following ones: it has been consolidated, achieving economic and social sustainability, product of an administration with business and solidarity projection, which responds to the needs of the partners and compliance of the Corporate Governance model as shown throughout this investigation.

Regarding the challenges, it was determined that the dynamics and authenticity of cooperatives will depend greatly on the degree of participation of the members in the governing bodies, in the sense that it is not only a right but a duty for the diversity of conditions.

In the sense that the adoption of good corporate governance is imperative for the development of activities in the market, it is recognized that the only element that

defines good governance is ethics, but there must be a tool that assesses the essence of the organization.

Keywords

Corporate governance, cooperative sector, financial markets, corporate governance code and Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

El gobierno corporativo nace como resultado de la internacionalidad de los mercados financieros plasmado en dos códigos establecidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (en adelante OCDE), que contempla la liberación de los movimientos del capital y las operaciones invisibles como una medida para la apertura del mercado. Desde la perspectiva documental es importante abordar temas referenciales con el Comité de Supervisión Bancaria Basilea, Consejo de Estabilidad Financiera y el Banco Mundial, organizaciones referentes en temas gobierno corporativo y la participación activa en mesas redondas regiones de la OCDE. Así mismo se tomará cuenta contenido de los casos de éxito de la implementación de gobierno corporativo del sector cooperativista a nivel nacional e internacional.

El modelo cooperativo de trabajo asociado es una figura de reconocimiento mundial, sustentado en los principios, valores y métodos de operación que tienen las cooperativas a nivel universal, no obstante a partir de que surge el término de gobierno corporativo muchas organizaciones asociativas deben integrar los principios del gobierno corporativo con los objetivos cooperativista, es por esto que en la tesis (Toro Orozco & Ramirez Agudelo, 2011), sobre “El Gobierno Corporativo en la Cooperativa de trabajo asociado Recuperar CTA” el estudio realizado en Colombia Medellín, proporciona un enfoque de los niveles de participación de los asociados de la Cooperativa de Trabajo Asociado Recuperar en la conformación del Gobierno Corporativo, además de hacer una análisis de la cooperativa como asociación, como empresa y la diferencia entre empresa lucrativa y empresa cooperativa, así mismo

como emplea el entorno socio económico de las cooperativas. En cuanto a la metodología de investigación se utilizó el estudio de casos como un proceso de descripción sistemática y de análisis que pretendía desarrollar afirmaciones teóricas sobre regularidades de su estructura y proceso social. El estudio de casos fue acompañado de supuestos que le permitieron observar y que a su vez debieron de estar ligados a una teoría.

Como instrumentos de recolección de información se analizaron documentos, entrevistas semiestructurada y las encuestas. Las entrevistas fueron realizadas por los investigadores en reuniones con los Directivos de las áreas administrativas, técnicas y de producción, programadas específicamente, las encuestas a los asociados fueron aplicadas por medio de la Cooperativa en el área de Relaciones Públicas. La selección de las personas que debían responder las entrevistas y las encuestas fueron seleccionadas de forma aleatoria, garantizando siempre la viabilidad y validez de los datos recolectados, evitando los sesgos de la información.

La situación económica y social cada vez es más compleja ante la presente vulnerabilidad de los mercados, siendo así toma mayor relevancia el manejo de riesgos como un valor agregado para la organización, por lo tanto el documento generado por (Estrada Alexander, 2012) hace una clara y amplia reseña de las prácticas de Gobierno Corporativo en el mundo, así como elabora una comparación de esas prácticas empresariales en empresas transnacionales versus empresas Mexicanas y aún más interesante sobre su legislación vigente en este caso el código de gobierno corporativo desde la aplicación como voluntariedad versus obligatoriedad de las recomendaciones o normativas, como es la situaciones de Francia y Alemania que presenta una serie de recomendaciones de carácter voluntario son ciertos

aspectos obligatorios pero no en su totalidad. Según se refleja en el documento el estudio es cualitativo siendo que se describe la existencia de una encuesta sobre prácticas de Gobierno Corporativo llevada a cabo por la firma de PriceWaterHouseCoopers (PWC) a mediados del año 2011, donde se incluyeron en la muestra a un total de 130 empresas residentes en México, además se tomaron elementos de análisis de diferentes Códigos y normativas existentes en los diversos países y el comparativo se centra en el entorno europeo y se incorporó a EUA dado que se considera como uno de los países pioneros en la materia.

En el contexto nacional las cooperativas son instituciones de bien social y presenta características bastantes particulares, que una de ellas, por no decir la más relevante a nivel nacional es ofrecer como una opción de fácil acceso créditos a aquellas personas que no cumplen con los requisitos mínimos solicitados por entidades bancarias, siendo así se presenta un aporte importante de (Aguilar González, Jiménez Jiménez, Mora Faerron,, & Rivas Garita, 2015), el grupo de profesionales desarrollan una investigación del entorno y caracterización de las cooperativas, así como revelan a través de un caso de COOPEASERRI los factores que podrían ocasionar el fracaso del sector cooperativista de ahorro y crédito en Costa Rica, para el caso concreto se reveló en el estudio presentado un mal manejo de informes financieros falsos que incluso fueron certificados por una auditoria externa, por lo tanto es ahí en donde se retoma el tema que nos ataña, sobre la responsabilidad de los fondos que se administran de terceros y la revelación de la información de manera transparente y oportuna. La investigación es de tipo exploratorio y de un estudio de enfoque mixto, con respecto al estudio cualitativo el documento indica que se realizó un censo a los gerentes financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito agremiadas a las

Federación de Asociaciones de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica (FECOOPSE) y también a las supervisadas por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), con respecto al análisis cuantitativo se consideró información de igual manera de las Cooperativas supervisadas por la SUGEF y FECOOPSE, así mismo utilizaron un método de recolección de datos a partir de una herramienta digital llamada Limesurvey.

La concentración del capital es un elemento positivo para el ejercicio de un control efectivo por los accionistas y por lo tanto tiene un efecto positivo en el rendimiento y la creación de valor, es por esto que el estudio (Dabboussi & Marouan , 2015) en su trabajo *“Impact of Corporate Governance on Shareholder Value Creation: Evidence from Tunisian Context”* del trabajo se desarrollo la conclusión de que los resultados empresariales inevitablemente dependen del sistema de gobierno, adicionalmente durante la investigación Dabboussi y Marouan los llevó a estudiar empíricamente la interrelación entre los mecanismos del gobierno y su impacto en el rendimiento de empresas tunecinas tomando en cuenta la relación significativa entre la propiedad y la gestión del rendimiento corporativo, se tomó como muestra a 30 empresas que cotizan en la Bolsa de Túnez Túnez (TSE) en e periodo de 1997-2006 y las variables definidas como dependientes fue la Q de Tobin, relación entre el valor del mercado agregado y la relación entre el valor económico añadido (REVA), así como las variables independientes son concentración del capital, la participación de capital de las empresas, participación del capital del CEO, tamaño del tablero, la dualidad de gestión y la participación de directores externos.

Un trabajo de graduación que proporcionó información valiosa para el desarrollo de la tesis fue el material realizado por (Fournier Soto & Martin Jimenez , 2016), en la tesis

“Análisis jurídico de la implementación de los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en los bancos privados del Sistema Bancario Nacional: retos y recomendaciones” en donde indica que el concepto de gobierno corporativo fue plasmado por primera vez en la literatura académica por el señor Richard Eells en el 1960 el concepto abarca temas como la estructura y al funcionamiento del gobierno de las corporaciones generales, por lo que su concepto se referiría en gran manera a que las empresas son dirigidas y controladas por un sistema llamado gobierno corporativo.

En este trabajo se estableció sobre que beneficios no son exclusivos de los accionistas del banco o los propios usuarios que estos logros en gobierno corporativo se perciben en la facilidad de la gestión, control de operaciones y sobre todo este proceso le resta complejidad a la supervisión que como tal debe ejercer el Estado sobre dichas entidades reguladas. Además, el proceso de adhesión que está pasando el país actualmente es parte de la generación de buenas prácticas para todo el sistema financiero de manera integral.

La investigación se enmarcó dentro de un análisis del marco legal costarricense, que utilizó varios métodos que le permitieron adquirir y ordenar la información que fue recolectada como fue la doctrinaria, legal, sistemática, deductivo, analógico/comparativo, histórico y analítico. En cuanto al método sistemático fue ordenada la información mediante encuestas a los dirigentes de las entidades bancarias privadas y posteriormente se utilizó para descomponer las partes y relacionarlas con toda la demás información.

Cabe mencionar que el método histórico le permitió al trabajo de investigación darle cuerpo a la tesis, así como también el método analógico/comparativo le premió a la

investigación realizar una comparación del estado actual de Costa Rica en cuanto al tema bancario específico de análisis.

En el artículo de (Mastrangelo , 2017), publicado con el nombre: Informe de Cadbury: 25 años de gobierno corporativo el 1 de diciembre del 2017, el cual comenta sobre el famoso informe liderado por Sir Adrian Cadbury el cual que crea las bases para las actuales prácticas del Gobierno Corporativo, se dice que en 1991 se creó un Comité en el Reino Unido, compuesto por el Consejo de Información Financiera, Bolsa de Londres y la Profesión contable, con el fin de estudiar aspectos financieros y de control de la sociedad su publicación se realizó en 1992 como respuesta a los escándalos corporativos de BCCI, Polly Peck y Maxwell y seguidamente se creó el código de Gobierno Corporativo del Reino Unido bajo el enfoque de “cumplir o explicar”, además el comité estableció el código de gobierno como el sistema que dirige y controla las compañías.

Si bien es cierto, el gobierno corporativo es una temática estudiada a nivel mundial, por esta razón se han diseñado varios modelos para su implementación y evaluación. Sin embargo, sus enfoques están dirigidos al sector tradicional, es decir a empresas que cotizan en capital abierto e instituciones financieras, en ese sentido (Altamirano Salazar, 2018), en su tesis doctoral “El gobierno corporativo y el rendimiento empresarial, modelo para las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador”, propuso un modelo de gobierno corporativo para las cooperativas de ahorro y crédito que permita determinar los efectos directos sobre el rendimiento empresarial. Esta variable fue medida por los indicadores, crecimiento, alertas de riesgo y rentabilidad, además se determinó los efectos directos e indirectos que el gobierno corporativo ejerce sobre la rentabilidad. Para tal fin, la investigación se realizó en dos fases; la primera consistía

en definir el modelo conceptual, la metodología a utilizar que fue de carácter esencialmente analítico-conceptual, y la validación del modelo se lo realizó a través del juicio de expertos utilizando el método Delphi, en cuanto a la segunda fase en la parte empírica es no experimental de tipo correlacional/causal, realizado en una muestra de 60 cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. Los datos obtenidos fueron sometidos a una evaluación multivariante. Las técnicas estadísticas utilizadas fueron el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) y el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM). Se utilizó el software estadístico SPSS versión 24 y el programa AMOS versión 22. La validación de los modelos y la identificación de los stakeholders permitieron elaborar el modelo definitivo de gobierno corporativo, conformado por seis dimensiones, 23 lineamientos y 202 recomendaciones. Los resultados de la investigación empírica, establecieron que el gobierno corporativo tiene una relación significativa y ejerce efectos directos positivos sobre el rendimiento empresarial, y de manera más específica se determinó que la relación entre las variables gobierno corporativo y la rentabilidad es positiva y significativa. Con la finalidad de evitar sesgos en la información y con el objeto de considerar todo el periodo (2013-2017) se trabajaron con las medias móviles de los dos indicadores, con base al año 2017.

En este proceso de reorganización de las cooperativas de crédito ante las diferentes legislaciones a nivel mundial que dictan pautas para aplicar el gobierno corporativo, se recolectó un material desde la perspectiva de los países de América del Sur como adoptan las prácticas que solicitan adoptar los Banco Centrales, este es el caso del estudio generado por (Ferreira da Silva & Ferreira Lopes Santos , 2018) el proyecto se desarrolla en la sede en el occidente estado de Minas Gerais donde se establece la estructura y prácticas de gobierno corporativo adoptado por las cooperativas de

ahorro y crédito ante la necesidad de proteger a los accionistas del abuso del consejo administrativo, la inmovilidad de los consejos administrativos y los fracasos de las auditorías internas, por consiguiente en el estudio se compararon los países desarrollados en donde las cooperativas de crédito de Brasil todavía están en desarrollo pero demuestran un gran potencial de crecimiento dado que se indica que el tercio de los municipios todavía no tiene las instituciones bancarias.

1.1.2 Delimitación del problema

El presente proyecto de investigación se aplicará una entrevista semiestructurada, definiendo una muestra de tipo cualitativa en la cual se seleccionaron diferentes criterios para procurar tener una muestra representativa, así como utilizar una metodología de carácter esencialmente analítico-conceptual, y la validación del modelo se realizará través del juicio de expertos utilizando el método Delphi. Se pretende seleccionar un grupo de expertos de manera voluntaria que aporten conocimiento adicional a esta investigación, así como generar de cierta manera un criterio para generar las conclusiones y recomendaciones. Cada entrevista aplicada será sometida a la evaluación de las categorías que serán establecidas de previo como sus unidades de análisis. El grupo de expertos puede variar entre los 35 a 65 años, con una escolaridad universitaria superior que pertenezcan o representen alguna institución que colabore en el fortalecimiento nacional del término “Gobierno Corporativo en el sector cooperativista”, así como altos jefes a cargo de la fiscalización de la normativa vigente, se pretende tener una muestra por partes iguales del ambos géneros, con un nivel socioeconómico considerable de medio- alto, la investigación cubrirá un periodo de 5 meses de enero a junio del 2020, extensibles por

periodos de revisión de forma y metodología. El estudio se limitará a la Gran Área Metropolitana de Costa Rica seleccionados intencionalmente.

1.1.3 Justificación

La Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica (Coopebacen), no habían sido objeto de fiscalización especializada por ninguna entidad pública como si lo eran las demás entidades financieras del país que eran supervisados por la Superintendencia General de Entidades Financieras, no obstante en aras de fomentar el sector cooperativo y ser consideradas como verdaderas entidades de intermediación financiera, se realizaron esfuerzos para que existiera una regulación óptima para todas las Cooperativas de ahorro y crédito (CAC) por lo tanto con base en lo expuesto, y de conformidad con las competencias otorgadas por la Ley de Asociaciones Cooperativas en los artículos 157 incisos o), p) y q) y 162 incisos c y k, la Junta Directiva del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (en adelante INFOCOOP), emite el proyecto de Reglamento mínimo, de acatamiento obligatorio para las CAC que no están supervisadas por SUGEF y que en adelante serán fiscalizadas por el INFOCOOP, y cuyo dimensionamiento en tiempos y condiciones corresponderá ajustar a la Administración de la cooperativa.

Además el gobierno corporativo se supervisa a través del Reglamento de Gobierno Corporativo, que es aplicable para las empresas financieras no bancarias. Este Reglamento, ha sido redactado bajo la filosofía de “cumpla o explique”, por lo que no se efectúan labores de supervisión sino que las entidades deben emitir un Reporte Anual de Cumplimiento, por medio del cual se entere a los accionistas, inversionistas

y público en general, del estado de aplicación de las mejores prácticas contenidas en el Reglamento.

Un código de gobierno corporativo viene a disminuir los efectos de una mala gestión en el riesgo de liquidez implican para la entidad cooperativa mayor precio en el fondeo de recursos; costos excesivos por intereses de nuevos créditos; venta de activos a descuento incluso por debajo de su valor de mercado y, en últimas, pérdida de confianza del asociado y del sistema financiero.

El producto de este trabajo de investigación tiene como objeto mostrar una perspectiva nacional de caso de éxito del gobierno corporativo para el sector cooperativista, y servirá de insumo para Coopebacen con el fin de fomentar una verdadera implementación de gobernanza a dicha cooperativa, además siendo parte asociativa de esta institución, me parece, de manera responsable informarme sobre esta nueva normativa que regula el correcto funcionamiento de la cooperativa, además del deber de aportar conocimiento y buenas prácticas para poder complementar al código de Gobierno Corporativo. Si nos referimos hacia los aportes a la disciplina de la administración la gobernanza de una organización es fundamental para lograr la estabilidad jurídica y económica, así como la sostenibilidad de la institución a través del tiempo, dado que los principios promulgados por la OCDE se encuentran en constante actualización para cubrir las nuevas tendencias de negocios y los factores éticos que están inversos en cada gobernanza como clave del éxito de una organización.

Desde la perspectiva Gerencia en el Blog Blog Rock Content (Sá, 2019) se dice que “El gobierno corporativo es un mecanismo gerencial que funciona como ente encargado de establecer y regular el cumplimiento de reglas dentro de una institución.

Su propósito es el de mejorar la calidad financiera de una empresa, el logro de metas y el crecimiento de la compañía” (...), teniendo en cuenta sobre el gran impacto que tiene esta normativa, viendo como un sistema permite dirigir y controlar de manera adecuada bajo los principios que establece toda una nación, dado que como un plan país cada institución que custodia fondos de terceros debería de velar por los intereses de todas la partes interesada.

1.2 PREGUNTA DEL INVESTIGADOR

¿Cuáles son las implicaciones y requisitos para la implementación de un gobierno corporativo como ventaja institucional para la cadena de valor de la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica (Coopebacen) ubicada en Guadalupe, Goicoechea, durante el primer cuatrimestre del 2020?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Examinar las implicaciones y requisitos para la implementación de un gobierno corporativo como ventaja institucional para la cadena de valor de la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica (Coopebacen) ubicada en Guadalupe, Goicoechea, durante el primer cuatrimestre del 2020

1.3.2 Objetivos específicos

1. Analizar los diferentes modelos de Gobierno Corporativo aplicados en otras cooperativas nacionales, con el fin de recomendar alguna estructura que se adapte a la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de

Costa Rica, en un periodo de implementación de seis meses en Guadalupe Goicoechea.

2. Constatar mediante el criterio experto, como el gobierno corporativo puede ser una ventaja institucional y estratégica para la COOPEBACEN, desde la perspectiva de fortalecer la cadena de valor, como un instrumento adicional para la eficiencia de los procesos.
3. Relacionar los mecanismos de control en materia de gobierno corporativo de entidades del sector cooperativista con la COOPEBACEN, por medio de fuentes primarias, para fortalecer la rendición de cuentas en el segundo semestre del 2021 en la Asamblea General de Asociados de la COOPEBACEN.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Historia del sector cooperativista

La práctica del Cooperativismo surge desde las primeras etapas de la civilización en donde, el ser humano ha requerido la ayuda de otros para satisfacer sus necesidades de alimento, vivienda, defensa, etc., por lo que la cooperación entre las personas es una tendencia natural como parte de la vivencia en sociedad, donde el refrán “la unión hace la fuerza” adquiere su sentido y refleja la voluntad de aquellos que se unen para mejorar sus condiciones de vida y facilitar su subsistencia.

De acuerdo con Creafam (s.f.):

“El contexto histórico que da origen a las primeras muestras del cooperativismo en el mundo fue la época de la revolución industrial ocurrida en Europa, especialmente en Gran Bretaña, en el siglo que va desde 1750 a 1850. El efecto inmediato sobre la clase trabajadora fue el hecho de que, por ejemplo en Inglaterra, muchos trabajadores de la época no siempre recibían su salario en dinero, sino en especie, con las consiguientes desventajas de mala calidad, pesa equivocada y precios muy altos, sin obviar la explotación laboral del ser humano a niveles opresivos. Aún en el caso de que recibieran el salario en dinero, por ser este demasiado bajo, obligaba a los trabajadores a someterse a los comerciantes que por concederles crédito exigían un valor mayor por la mercancía”

Esta situación fue el detonante que hizo surgir un profundo deseo de organizar la sociedad en una forma más justa, eliminando las diferencias de orden económico por medio de la propiedad comunitaria y del trabajo colectivo, lo que llevó a los

trabajadores a unir sus esfuerzos para convertirse en sus propios proveedores y dio origen a las cooperativas de consumo.

Por otra parte, el desempleo y las malas condiciones del poco trabajo disponible influyeron en los trabajadores que se agruparon en lo que hoy se denominan cooperativas de trabajo asociado (dedicadas a la producción y el trabajo).

Según la (Alianza Cooperativa Internacional , s.f) “la historia del primer esfuerzo formal de organización cooperativa surge en la ciudad de Rochdale, en el norte de Inglaterra”, dedicada principalmente a la industria textil y cuyos trabajadores constituyeron una organización para el suministro de artículos de primera necesidad.

Así mismo la (Vázquez Ñeka, s.f), indica que sus impulsores fueron 28 obreros textiles que hicieron un gran esfuerzo para ahorrar una libra esterlina y reunir un capital de 28 libras esterlinas; con ese patrimonio, el 21 de diciembre de 1844 fundaron la sociedad denominada "De los justos pioneros de Rochdale" y abrieron un almacén en la llamada Callejuela del Sapo, que vino a competir con el resto de comercios y tuvo gran éxito por las condiciones favorables de venta que ofrecía. Por ello, se les considera los creadores de las bases del cooperativismo actual, ya que establecieron principios fundamentales como la distribución equitativa de beneficios, el acceso a la educación, un voto por asociado, igualdad de derechos y la no discriminación por ninguna razón.

2.2. Definición del término cooperativa, sus valores y principios

El artículo 2 de la Ley No. 4179, denominada “Ley de asociaciones cooperativas y creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo” (Asamblea Legislativa de República de Costa Rica, 1968), establece que:

“Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro.” (p. 1).

Los elementos de la doctrina cooperativa, que la distinguen de otros movimientos sociales, se fundamentan en sus valores y principios, los cuales guían sus acciones en el entorno social en que influyen y participan.

De acuerdo con Infocoop (2015), entre los valores cooperativos tenemos los siguientes:

- a) Solidaridad: Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo, donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.
- b) Igualdad: Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado (a) sin discriminación de sexo, edad, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.
- c) Honestidad: Es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los(as) asociados(as). La persona honesta es incapaz de robar, estafar o defraudar.

- d) **Transparencia:** En una cooperativa hay transparencia cuando la información es administrada entre asociados(as) y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna. En la base de la transparencia está la confianza, la comunicación y la franqueza. Se oponen a ella el encubrimiento y el engaño.
- e) **Ayuda mutua:** Es cuando dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.
- f) **Preocupación por los demás:** Hasta no lograr el bienestar material y espiritual de las personas que le rodean, el cooperativista auténtico estará en una condición de inquietud o desasosiego, buscando soluciones a los problemas sociales y económicos.
- g) **Responsabilidad:** Es la obligación de responder por los propios actos. Es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- h) **Democracia:** Cuando los(as) asociados(as) mantienen el control de la cooperativa participando activamente en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales a través de sus representantes o en otros espacios de poder.
- i) **Equidad:** Se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se aporte o ha ganado según sea su grado de participación o aporte y reconocimiento sus condiciones y características especiales. Es decir, tomando en cuenta la diferencia.

- j) Responsabilidad social: Se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad. Por ello las cooperativas son agentes activos en la generación de puestos de trabajo y en la justa distribución de la riqueza.” (párr. 1).

De forma complementaria, de acuerdo con (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, 2020) se han establecido siete principios que toda cooperativa debe cumplir, elementos fundamentales de su doctrina, ya que promueven el adecuado desempeño de su labor social y económica:

- *“Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria*

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

- *Segundo Principio: Control democrático de los miembros*

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros para definir las políticas generales y tomar decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

- *Tercer Principio: Participación económica de los miembros*

Los asociados contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una

parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa y usualmente los asociados reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital aportado.

- *Cuarto Principio: Autonomía e independencia*

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus asociados sin injerencia de otras organizaciones o el estado, excepto para establecer el ordenamiento jurídico que las rige.

- *Quinto Principio: Educación, formación e información*

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus asociados, dirigentes y funcionarios, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. También informan al público en general acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

- *Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas*

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente si trabajan de manera conjunta por medio de la integración local, nacional, regional e internacionales.

- *Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad*

La cooperativa puede aportar recursos para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.” (párr. 2).

Estos principios y valores constituyen la base del espíritu cooperativo, así como su razón de ser en el desarrollo de su quehacer diario, sin importar el propósito para el que haya sido creado.

2.3. Las cooperativas en Costa Rica

Según la recopilación histórica llevada a cabo por el (INFOCOOP, 2020) los hechos que marcaron el desarrollo del cooperativismo en Costa Rica son los siguientes:

- “Para el año 1943 ya existían en Costa Rica 23 cooperativas que brindaban servicios de ahorro y consumo y en ese mismo año se incluye legislación sobre cooperativas en el Código de Trabajo. El sector cooperativo recibe un fuerte impulso con la promulgación de la Constitución Política de 1949 pues se le otorga rango constitucional y el apoyo del Estado.
- Entre 1953 y 1955 se establecen dos órganos de gran relevancia para el desarrollo de las cooperativas: el Departamento de Fomento de Cooperativas del Banco Nacional de Costa Rica y la Oficina de Sindicatos y Cooperativas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de forma que la primera destina más recursos a su fomento, educación y financiamiento y la otra se encargó de los procesos legales de registro y validación.
- El 22 de agosto de 1968 se promulga la Ley No. 4179 “Ley de Asociaciones Cooperativas” que vino a regular las actividades de este tipo de organizaciones. Posteriormente, mediante una reforma a dicha ley se crea el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) como ente supervisor y promotor, así como el Consejo Nacional de

Cooperativas (CONACCOOP) como entidad política representante de los diferentes tipos de cooperativas.”

Como resultado de lo anterior, la estructura que el sector cooperativo costarricense tiene en la actualidad es la siguiente:

- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Infocoop): Es la institución pública responsable del fomento y supervisión de las cooperativas costarricenses.
- Consejo Nacional de Cooperativas (Conacoop): Es un ente de representación y defensa del sector. Es de tipo público no estatal.
- Centro Nacional de Educación Cooperativa (Cenecoop, R.L.): Es el organismo especializado en la capacitación y formación doctrinaria sobre el cooperativismo.

Siendo que se contemplo aspectos del crecimiento del sector Cooperativista en Costa Rica se cita a continuación un breve reseña de la filosofía empresarial de la Cooperativa en estudio.

2.4. Filosofía Empresarial

En su origen social, las cooperativas tienen objetivos claramente definidos en favor de sus asociados y la sociedad en general, sin embargo, esto no impide fijar su propio rumbo a través del establecimiento de una misión y visión que sean compartidas por todos sus miembros.

Según se indica en el libro de actas No. 1, el 27 de abril de 1964 se realizó la primera Asamblea General Constitutiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Empleados del Banco Central de Costa Rica, con un capital inicial de catorce mil quinientos colones representados por 290 certificados de aportación de cincuenta colones cada

uno lo que, sin duda, para esa época representó un gran esfuerzo económico de sus fundadores.

Años después, el 19 de octubre de 1973, la Asamblea de asociados reformó el artículo 1° del Estatuto, para modificar su nombre a “Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica” que es el actual. Con esto se pretendía abrir nuevas posibilidades de negocio, al amparo de lo establecido en el artículo 26 de la Ley No. 4179 Ley de asociaciones cooperativas (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1968) que establece lo siguiente:

“ARTÍCULO 26.- Las cooperativas de servicios múltiples son aquellas que combinan cualesquiera de las formas anteriores. Podrán abarcar objetos y propósitos diversos, a condición de que no sean incompatibles entre sí y que en lo pertinente se cumplan las reglas especiales a que debe ajustarse cada una de las clases de cooperativas.” (p. 9).

Dicho artículo hace referencia tácita a los tipos de cooperativas que se definen en esta ley, como las de transporte, vivienda, consumo, etc., que desarrollan este tipo de actividades. Sin embargo, aunque hubo algunos intentos de incursionar en negocios o servicios para los asociados, a través de su existencia ha mantenido centradas sus actividades en la intermediación financiera.

2.4.1. Misión

Misión La página web oficial de la Coopebacen R.L (2020), su misión es “Somos una empresa cooperativa que brinda servicios financieros y sociales, mediante la aplicación de esfuerzos comunes, integrales e innovadores que garanticen seguridad, accesibilidad, confianza y bienestar a nuestros asociados y sus familias”

2.4.2. Visión

La página web oficial de la Coopebacen R.L la visión como organización es: “Convertirnos en una empresa Cooperativa exitosa y solvente, comprometida con el bienestar de sus asociados, que promueva en ellos una buena cultura financiera junto con la prestación de un servicio eficiente, competitivo y de alta calidad que satisfaga las necesidades personales y sociales de nuestros asociados y sus familias.”

2.4.3 Valores

En la página web oficial de la de la Coopebacen R.L (2020), (<http://www.coopebacen.com/site/?page=inicio>), se puede visualizar que los valores de la institución son los siguientes:



En la página web oficial de la de la Coopebacen R.L (2020), este valor promueve el esfuerzo permanente por incrementar los conocimientos, habilidades y capacidades como base de un trabajo excelente. Todas las personas que forman parte de la Cooperativa deben estar dispuestas a mejorar profesionalmente y a colaborar con los demás para incrementar la eficiencia y la eficacia de ésta.



TRANSPARENCIA

En la página web oficial de la de la Coopebacen R.L (2020), los Cuerpos Directivos y la Administración aceptan como relevante el cumplimiento de las normas de Gobierno Corporativo por lo que sus actos, las decisiones y los resultados de las mismas -en su gestión- estarán a disposición de la comunidad asociativa en general.



COOPERACIÓN

En la página web oficial de la de la Coopebacen R.L (2020), (<http://www.coopebacen.com/site/?page=inicio>), ayudarse unos a otros como medio para mejorar la calidad de vida de todos.

2.4.4 Organigrama COOPEBACEN

La estructura organizacional abarca específicamente las vinculaciones entre las partes de la organización, las relaciones de reportes, la dirección de los flujos de información y los procesos de toma de decisiones, es un factor clave en la aplicación de la estrategia porque ejerce una influencia decisiva en la forma en que los administradores coordinen y controlen el complejo conjunto de actividades involucradas. La estructura organizacional de Coopebacen, R.L. es la siguiente:



Figura N° 1. Organigrama COOPEBACEN

Fuente: Plan Estratégico COOPEBACEN 2019-2023. (Diciembre 2018).

La cooperativa cuenta con una estructura de participación democrática conformada por los diferentes órganos sociales, cuyos integrantes elige la Asamblea General o el Consejo de Administración, según lo estipule la Ley de Asociaciones Cooperativas No. 4179 y que cumplen un rol claramente determinado, los cuales se citan a continuación:

Asamblea de Delegados: *“La asamblea general o la de delegados, según el caso, será la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a la cooperativa y a todos sus asociados, presentes y ausentes, siempre que estuvieren de conformidad con esta ley, los estatutos y los reglamentos de la cooperativa. Estará integrada por todos los asociados que al momento de su celebración estuvieren en el pleno goce de sus derechos.” (Artículo 37, Ley de Asociaciones Cooperativas No. 4179).*

Consejo de Administración: *“Corresponde al consejo de administración, que será integrado por un número impar no menor de cinco miembros, la dirección superior de las operaciones sociales, mediante acuerdo de las líneas generales a que debe sujetarse el gerente en la realización de los mismos, dictar los reglamentos internos de acuerdo con la ley o con sus estatutos, proponer a la asamblea reformas a los estatutos de la cooperativa y velar porque se cumplan y ejecuten sus resoluciones y las de la asamblea general de asociados o delegados. También podrá conferir el gerente toda clase de poder, generalísimo, generales, especiales y especialísimos, para llevar a cabo su gestión administrativa, así como suspenderlo de su cargo o removerlo.”*
(Artículo 46, Ley de Asociaciones Cooperativas No. 4179)

Comité de Vigilancia: *“Corresponderá al comité de vigilancia electo por la asamblea, que se integrará con un número no menor de tres asociados, o a la auditoría mencionada en el inciso e) del artículo 36, el examen y la fiscalización de todas las cuentas y operaciones realizadas por la cooperativa. También deberá informar a la asamblea lo que corresponda. Para el examen y la fiscalización de las mencionadas cuentas y operaciones, los respectivos estados financieros serán certificados por un contador público autorizado, o por los organismos cooperativos auxiliares que realicen labores de auditoría de conformidad con el artículo 95 de esta ley. Una vez certificados, se entregarán anualmente a los socios. Exclúyanse de esta obligación las cooperativas cuyo monto de operaciones esté por debajo del mínimo definido reglamentariamente. La responsabilidad solidaria de los miembros del consejo de administración y del gerente, alcanza a los miembros del comité de vigilancia o al auditor interno,*

por los actos que este no hubiere objetado oportunamente. Quedan exentos de esa responsabilidad los miembros del comité que salven expresamente su voto dentro del mes siguiente a la fecha en que se tomó el respectivo acuerdo.”
(Artículo 49, Ley de Asociaciones Cooperativas No. 4179)

Comité de educación y bienestar social: *“Corresponde al comité de educación y de bienestar social, cuyo número de miembros determinarán los estatutos:*

a) Asegurar para los asociados de la cooperativa y personas que quieran ingresar a ella, las facilidades necesarias para que reciban educación cooperativa y amplíen sus conocimientos sobre esta materia, y por todos los medios que juzgue convenientes; y

b) Redactar y someter a la aprobación del consejo de administración, proyectos y planes de obras sociales de los asociados de la cooperativa y de sus familias, y poner en práctica tales programas.” *(Artículo 50, Ley de Asociaciones Cooperativas No. 4179)*

Gerente: *“La representación legal, la ejecución de los acuerdos del consejo de administración y la administración de los negocios de la cooperativa, corresponden al gerente, quien será nombrado por el consejo de administración. Para su remoción del cargo será necesario el voto de los dos tercios de los miembros del consejo. El gerente será responsable ante el consejo y la asamblea de todos los actos relacionados con su cargo dentro de la cooperativa, y deberá rendir informes con la frecuencia que se indique en los estatutos, cuando el consejo de administración se los solicite. Para las*

ausencias temporales del gerente, el consejo de administración nombrará un gerente interino.” (Artículo 51 de la Ley de Cooperativas N°4179) También le alcanza la responsabilidad solidaria aplicable al Consejo y al Comité de vigilancia.

Además de esta estructura de Coopebacen, R. L., cuenta con dos comisiones que fungen como asesor del Consejo de Administración y la Gerencia, las cuales son:

- **Comisión de crédito:** *según lo establecido en el artículo 17 de la Ley de Regulación de Actividad de Intermediación Financiera de Organizaciones Cooperativas No. 7391, corresponde al Consejo de Administración nombrar esta comisión la cual debe velar por el cumplimiento de la reglamentación de crédito.*
- **Comisión de Finanzas:** *según lo establecido en el artículo 3 del Reglamento de inversiones de Coopebacen, R. L., esta comisión es un “órgano colegiado de carácter asesor al Consejo de Administración y a la Gerencia, en la contratación de nuevos administradores de portafolios, así como en el manejo de las inversiones de la Cooperativa, procurando la obtención de los mejores resultados financieros”.*
- **Asociados y usuarios de los servicios:**
En el caso de Coopebacen, R. L. sólo los funcionarios del Banco Central de Costa Rica, sus entes desconcentrados y los de la propia organización pueden ser asociados y utilizar sus servicios financieros y sociales.

2.4.5. Plan estratégico 2019-2023

El Banco Central de Costa Rica dispone de una plataforma llamada “Intrabccr” en la cual existe una sección de material disponible para los colaboradores sobre la gestión de la Coopebacen para lo cual ese material fue recuperado de ([http://intranetbccr/sites/Organizaciones/COOPEBACEN/asambleasdedelegados/Plan Estratégico COOPEBACEN 2019-2023-DEF.docx](http://intranetbccr/sites/Organizaciones/COOPEBACEN/asambleasdedelegados/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20COOPEBACEN%202019-2023-DEF.docx)).

El plan estratégico, establece las principales líneas de actuación a corto y medio plazo, constituyéndose como el instrumento fundamental de la cooperativa, en donde se definen las diferentes actividades con sus prioridades de manera concreta y específica para el desarrollo de sus objetivos y metas propuestas. . De igual forma constituye una guía para tomar decisiones efectivas que impulsen y proyecten a Coopebacen como una organización de primer nivel y excelencia, capaz de generar valor agregado a sus asociados. El plan estratégico se efectuó con base en información recopilada con el cierre de plan estratégico 2011-2014 y del 2015-2018, de los estatutos, de la información financiera, de las opiniones de los asociados, de los aportes de los equipos de trabajo de la Cooperativa (tanto administrativos como los miembros de los diferentes Comités y del Consejo),


Objetivos Estratégicos

A partir del análisis de los factores internos y externos indicados, se establecieron los objetivos estratégicos que apuntan a la consecución de la visión y misión de la organización. Para enlazar la fase de planteamiento con la evaluación y control, se utilizó la metodología del Cuadro de Mando Integral o *Balanced ScoreCard* (BSC por sus siglas en inglés), a continuación se muestra un resumen del resultado, se relaciona

directamente con los temas incluidos en el Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Tabla N° 1 Mapa estratégico Coopebacen
Período de vigencia del Plan: del 01 de enero de 2019 al 31 diciembre de 2023

	Aumentar la Rentabilidad		
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumentar la colocación de cartera de crédito	Aumentar captaciones de ahorro	Aumentar el capital cooperativo
	Aumentar la base asociativa		Aumentar los niveles de satisfacción al cliente
PERSPECTIVA CIENTE	Proporcionar los servicios	Aumentar diversidad y calidad del portafolio de servicios	Proveer asesoría financiera al asociado
	Posicionar la marca Coopebacen		Implementar medidas de seguimiento y control de servicios
	Estandarizar las operaciones de Coopebacen	Identificar, desarrollar e implementar los planes de acción para el cabal cumplimiento de la supervisión SUGEF	
PERSPECTIVA PROCESOS	Disponer de talento humano altamente capacitado, comprometido y motivado		Disponer de herramientas tecnológicas adecuadas a las necesidades normativas, operativas y mercadológicas
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Proveer capacitación y formación continua al talento humano, cuerpo directivo y gerencial	Adecuar los sistemas para el cumplimiento del reglamento general de gestión de TI de SUGEF	
	Impulsar una cultura organizacional orientada a la excelencia operativa	Implementar herramientas universales de Gobierno de TI (COBIT 5.0)	

Aumentar la Rentabilidad		
	Implementar la gestión del talento humano en todos sus ámbitos	Implementar herramientas tecnológicas que respalden los procesos operativos y de inteligencia de negocio

Fuente: Plan Estratégico COOPEBACEN 2019-2023. Adaptación propia. (Diciembre 2018).

En el área de ahorro y crédito administra la mayor parte de los recursos de la organización, compuestos principalmente por la cartera de crédito e inversiones, los pasivos que se originan principalmente en las obligaciones contraídas con los asociados que utilizan las diferentes modalidades de ahorro voluntario (a la vista, navideño, escolar, mundialista y depósitos a plazo), cuentas por pagar varias y la acumulación de provisiones legales.

El capital social se origina en los montos aportados por los asociados mediante deducción de su salario y los saldos de las reservas establecidas por ley.

Tabla N° 2 Tipos de ahorro y tasas de interés

Ahorros Voluntarios	Tasa bruta Vigente
Plazo Indefinido (aporte al capital)	Es la misma tasa que se reconoce a los excedentes y paga junto con esto.
Vista (*)	5.00% (**)
Navideño (*)	7.95% (**)
Escolar (*)	7.95% (**)
Mundialista	8% (**)

Fuente: Página oficial de COOPEBACEN, recuperado de <http://www.coopebacen.com/site/?page=servicios> (Enero 2019)

Adicionalmente lo de los instrumentos financieros mencionados la Cooperativa realiza actividades sociales

1. Fiesta de Navidad para los niños de nuestros asociados.
2. Fiesta de Navidad a los asociados y aporte para la “Fiesta de los Milagros”
3. Apoyo económico a diferentes comités de actividades deportivas, culturales o de temas de interés grupal.

También existe agudas por fallecimiento para cubrir algunos gastos de sepelio, la Cooperativa brinda las siguientes ayudas económicas:

1. Por fallecimiento del asociado, se brindará la suma de ₡ 300.000.00, en cuyo caso serán entregados a los beneficiarios registrados en la Cooperativa, o de acuerdo con lo dispuesto por el Código de Trabajo en esta materia.
2. Por fallecimiento de los padres biológicos o afectivos (no suegros) se brindará la suma de ₡ 175.000.00 colones que se depositarán a la cuenta bancaria del asociado.

La Cooperativa tiene un programa destinado al préstamo gratuito (hasta por un año) de equipo ortopédico para uso de los asociados y sus familiares directos (cónyuge, hijos y padres). Dichos artículos son: sillas de ruedas, camas ortopédicas, muletas, andaderas, bastones, colchones especiales, entre otros., lo cual está sujeto a que los mismos estén disponibles.

2.5 CONTEXTO TEÓRICO -CONCEPTUAL

2.5.1 Administración como ciencia o arte

De acuerdo con (Tracy, 2015), en su libro *Gerencia*, indica que “la gestión es más una ciencia inexacta”(p.4) debido a que existe todo un cuerpo organizado de conocimiento sobre la administración, no obstante se refiere como una de las más inexactas de las ciencias sociales por el tratamiento de fenómenos complejos, adicionalmente es un

artes porque la práctica de la administración consiste en una aplicación artística de principios científicos para solucionar problemas, para optimización de los recursos y para lograr los objetivos preestablecidos.

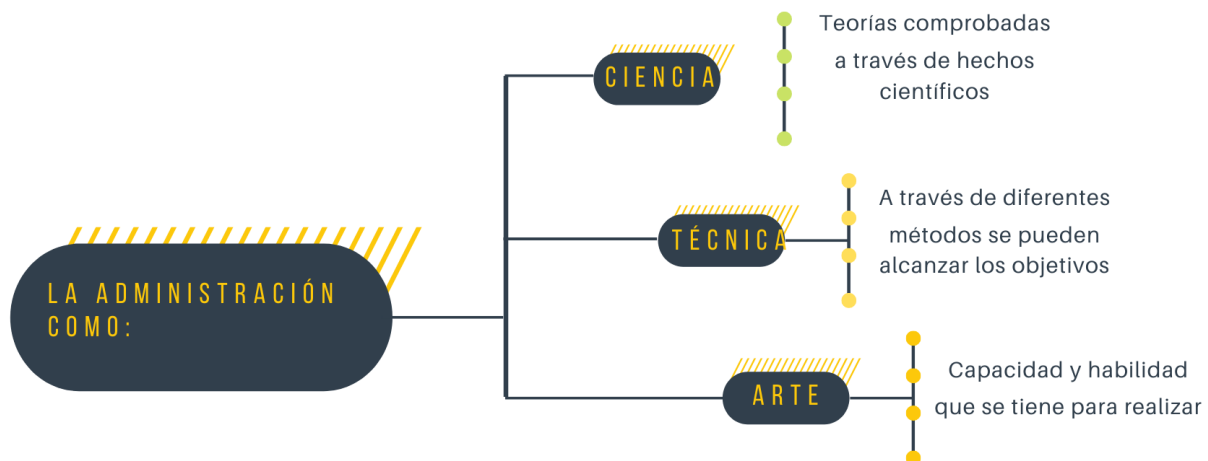


Figura N° 2 Esquema de la Administración y sus influencias

Fuente: Sitio Web de la Universidad San Tomás. Primer Claustro Universitario de Colombia, recuperado en <https://bit.ly/2G9wm6Z> Adaptación propia (enero 2020).

2.5.2 Administración como elemento esencial de cualquier organización

Desde sus inicios la administración surge desde las épocas primitivas con la sucesión del proceso de organización, recolección de alimentos, la construcción de edificaciones más rudimentarias, entre otros, es por esto que se considera de unas actividades humanas más importantes, por lo tanto para comprender el concepto los autores (Wehrich, Cannice , & Koontz, 2017), en su libro *Administración Una perspectiva global, empresarial y de innovación*, afirman: “La administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.5), como se menciona la particularidad de trabajar en grupos los autores menciona y afirman la relevancia del trabajo en grupos para cumplir metas grupales, lo cual no se pueden realizar de manera individual dado que debe de existir una coordinación de esfuerzos grupales.

Es ahí en donde las tareas de la gerencia se vuelven más relevantes para promover no solamente el aumento en las utilidades de la empresa desde la perspectiva de valor agregado de las ventas sobre los gastos, pero en el caso del sector cooperativa siendo una organización que provee beneficios para un sector en particular el valor para los accionistas, porque muchas organizaciones pierden de vista la rentabilidad como meta y se sustituye del valor para accionistas es ahí en donde la meta debería ser lograr excedentes a través de la satisfacción de su público meta.

2.5.3 Cadena de valor

El concepto lo popularizó Porter (1986) en textos relacionados con ventajas competitivas y estudios de sectores industriales y de la competencia, y su técnica original fue creado con el fin de obtener ventaja competitiva, es por esto que la cadena de valor, según (A. Thompson, y otros, 2018) en el libro *Administración Estratégica Teorías y casos* se indica que: “consta de un conjunto de actividades que se desempeñan durante el curso del diseño, producción, comercialización, entrega y postventa de su producto. Todas las funciones diversas que una organización realiza en su ámbito interno, se combinan para formar una cadena de valor así se llama por el propósito subyacente de que las actividades que realiza una organización, en última instancia, sirven para crear valor para los compradores” (p. 133)

Las organizaciones modernas están inmersas en un contexto globalizado y contingente se enfrentan a nuevos desafíos de gestión, los cuales apuntan a un componente eminentemente social que responsa a los problemas del milenio que experimenta entorno de nivel mundial.

La cadena de valor proporciona el marco de referencia para la realización de las transacciones de negocios y permite minimizar los costos de las mismas. Por consiguiente la cadena de valor mejora la respuesta a las necesidades del consumidor (Figura N° 3. Eslabones de la cadena de valor), lo que constituye el objetivo de la cadena en sí misma, donde la relación entre sus miembros o participantes sea rentable y con una mejor comunicación. La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo, radica en las Infraestructura de la compañía destión de recursos humanos, desarrollo tecnológico, aprovisionamiento logística de entradas Oeraciones, logística de salidas, promoción y ventas, servicios y postventa, actividades de apoyo y actividades primarias, muchas actividades discretas que desempeña en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos.



Figura N° 3 Eslabones de la cadena de valor

Fuente: Datos tomados (A. Thompson, y otros, 2018) en su libro Administración Estratégica Teorías y casos. Adaptación propia. (Enero 2020)

Una vez ilustrada la estructura de la cadena de valor, como se muestra en la imagen se divide en actividades de costos primarios y actividades de apoyo, que se detallará el significado de cada uno con el apoyo del material suministrado en el libro Administración Estratégica Teorías y casos.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Administración de la cadena de suministros: Actividades, costos y activos asociados con la compra de combustibles, energía, materias primas, partes y componentes, mercancías y artículos consumibles de los vendedores; recepción, almacenamiento y distribución de insumos de los proveedores, inspección y administración del inventario.

Operaciones: Actividades, costos y activos asociados con la conversión de insumos en productos finales (producción, montaje, empaque, mantenimiento del equipo, instalaciones, operaciones, verificación de calidad, protección ambiental).

Distribución: Actividades, costos y activos asociados con la distribución física del producto a sus compradores (almacenamiento de bienes terminados, procesamiento de pedidos, selección y empaque de pedidos, envíos, operación de vehículos de entrega, establecimiento y conservación de una red de distribuidores).

Ventas y marketing: Actividades, costos y activos asociados con la fuerza de ventas, publicidad y promociones, investigación de mercados y planeación y apoyo a distribuidores.

Servicio: Actividades, costos y activos asociados con la asistencia a los compradores, como la instalación, entrega de refacciones, mantenimiento y reparación, asistencia técnica, preguntas y quejas de los consumidores.

ACTIVIDADES DE APOYO

I+D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas: Actividades, costos y activos asociados con la I+D del producto, de los procesos, de mejora del diseño de procesos, diseño del equipo, desarrollo del software para el equipo, sistemas de telecomunicaciones, diseño e ingeniería auxiliados por computadora, capacidades de bases de datos y desarrollo de sistemas de cómputo de apoyo.

Administración de recursos humanos: Actividades, costos y activos asociados con el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación de todo tipo de personal, actividades de relaciones laborales, y desarrollo de habilidades basadas en el conocimiento y competencias centrales.

Administración general: Actividades, costos y activos relacionados con la administración general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y regulatorios, seguridad e higiene, sistemas de administración de información, formación de alianzas estratégicas, colaboración con socios estratégicos y otras funciones de supervisión.

El estudio de cadenas de las cooperativas de empleados, buscan el mejoramiento socioeconómico de sus asociados, es por esto que se hace también una explicación breve del análisis económico de la cadena de valor.

Análisis económico de la cadena de valor y sus eslabones.

El análisis económico de la cadena de valor, son los costos de producción unitarios (determinados por los costos y productividad) y los precios recibidos por los productos (determinados por los mercados, la calidad del producto y la capacidad de negociación), son los dos factores más importantes para determinar la rentabilidad y competitividad del negocio. El análisis se hizo en base a las funciones que desarrolla cada uno de los actores de la cadena, se identificaron y costearon las actividades que debe realizar cada actor directo. Es importante recalcar que se debe establecer una

unidad de medida que se utilizará para estimar los costos unitarios de cada eslabón de la cadena, esto es esencial para poder hacer comparaciones entre los eslabones de la cadena.

2.5.4 Gobierno corporativo

El (CONASSIF , 2016) en su Reglamento sobre Gobierno Corporativo, define el concepto como el “sistema y la estructura de poder que rigen los mecanismos por medio de los cuales las compañías son dirigidas y controladas. El gobierno corporativo define la manera de asignar la autoridad y se tomas decisiones corporativas” (p.3).

El gobierno corporativo tuvo su gran auge en la banca mundial, después de la crisis de finales de los años noventa, que se dio por diferentes razones que realizaron un cambio en el entorno, por lo tanto dentro del cambio se presenta la globalización financiera que identifica que los acontecimiento a nivel local afectan a sus alrededores lo que implica la integración de los distintos mercados financieros internacionales.

A continuación se mencionan algunos de los elementos que contiene un gobierno corporativo:

- Derechos y responsabilidades de los asociados.
- Derechos, responsabilidades y funciones del Consejo de Administración.
- Comités designados por el Consejo de Administración.
- Derechos, responsabilidades y funciones de los Administradores.
- Evaluación de la gestión de los órganos de gobierno corporativo.
- Lineamientos frente al Sistema de Control Interno y los órganos de control.
- Revelación de información.
- Grupos de interés.

- Autorregulación del gobierno corporativo.

En el documento *Papel del gobierno corporativo de la banca en la crisis financiera*, se ilustra de manera muy práctica las razones por las cuales se tuvo influencia en la evolución del gobierno corporativo.

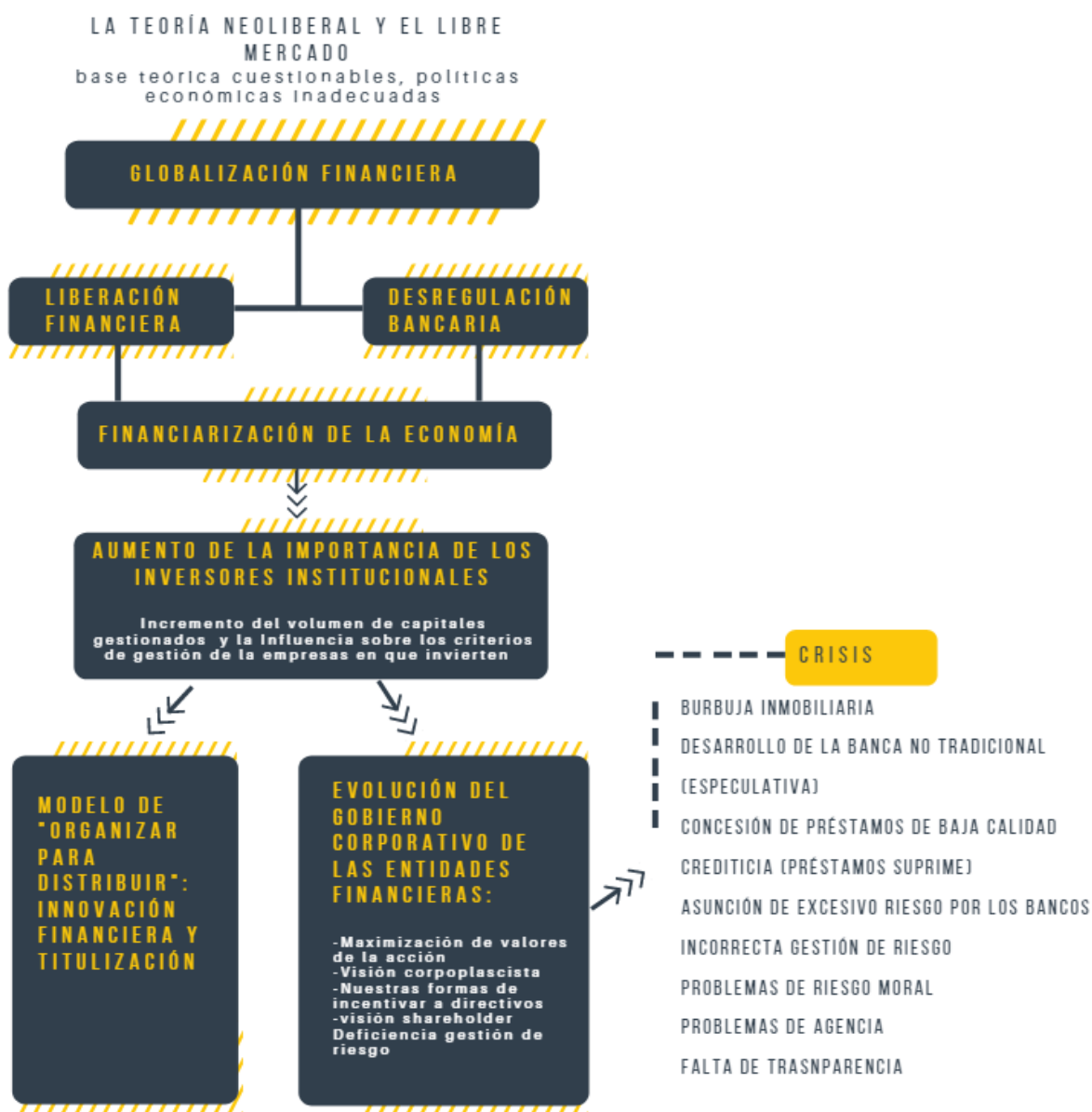


Figura Nº 4 Causas de la evolución del gobierno corporativo de las entidades financieras e influencia en las crisis

Fuente: Datos tomados (Azkunaga Elgezabal, Ruiz de Agirre, & Urionabarrenetxea , 2010) en su documento *Papel del gobierno corporativo de la banca en la crisis financiera*. Adaptación propia. (Enero 2020)

Después de la crisis presentada reflejo una serie de debilidades en los mecanismos de supervisión y regulación, precisó los puntos de vulnerabilidad del sistema financiero internacional, identificó fuertes vínculos de contagio de los distintos mercados, la facilidad de transferir un problema no financiero hacia el sector financiero, que todo rescate financiero genera un alto costo fiscal e incrementa el endeudamiento de los países afectados, que una crisis en una economía desarrollada arrastra a las economías en desarrollo, en particular cuando sucede en la economía de los Estados Unidos.

Luego de estas lecciones aprendidas varios países organizados que pertenencia a la Organismo para la Cooperación y el Desarrollo (en adelante OCDE) acordaron tomar medidas correctivas, la OCDE fue creada por varios fines a causa diferentes crisis, es por esto que (Organismo para la Cooperación y el Desarrollo, 2020), define su organización como:

“La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es una organización internacional cuya misión es diseñar mejores políticas para una vida mejor. Nuestro objetivo es promover políticas que favorezcan la prosperidad, la igualdad, las oportunidades y el bienestar para todas las personas. Nos avalan casi 60 años de experiencia y conocimientos para preparar mejor el mundo de mañana.

En colaboración con gobiernos, responsables de políticas públicas y ciudadanos, trabajamos para establecer estándares internacionales y proponer soluciones basadas en datos empíricos a diversos retos sociales, económicos y medioambientales. La OCDE es un foro único, un centro de conocimientos para la recopilación de datos y el análisis, el intercambio de experiencias y de

buenas prácticas. Asesoramos en materia de políticas públicas y en el establecimiento de estándares y normas a nivel mundial en ámbitos que van desde la mejora del desempeño económico y la creación de empleo al fomento de una educación eficaz o la lucha contra la evasión fiscal internacional.”

Cabe mencionar como datos histórico según (Morel Orge & Grandes Conicet , 2018), en el Diario El Economista, se comenta brevemente los inicios de la OCDE:

“La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE en adelante) era un club de países ricos hasta luego de la caída del comunismo en 1989. En efecto, desde su fundación en 1961, con la misión de implementar, administrar y monitorear el plan Marshall, así como también de evitar la “tentación” comunista en tierras europeas, el club fue mutando su misión y objetivos y también ampliado selectivamente su membresía desde comienzos de los '90 . En años recientes desde 1990 han ingresado países surgidos tras el quiebre del eje comunista (Checoslovaquia, URSS y Yugoslavia) y algunas republicas latinoamericanas (México, Chile) y asiáticas y de Medio Oriente (Corea del Sur o Israel). La infografía ilustra la dinámica de la composición de la organización en el tiempo.”

A 2018, la OCDE reúne 35 países para compartir experiencias, comités y grupos de trabajo en políticas públicas para básicamente promover una mejor gobernanza global, desarrollo sustentable y mayor bienestar de la población. Les corresponde a estos 35 socios, nada más y nada menos que, el 60% del comercio internacional, 80% del PIB mundial y 75% de inversión extranjera directa mundial. Respecto al proceso de ingreso, y los requisitos y futuros beneficios/ costos de tal ingreso al club, cabe señalar dos aspectos importantes.

Se presenta a continuación un análisis de los países que han sido miembros de la OCDE en el transcurso del tiempo:



Figura N° 5 Países miembros de la OCDE desde 1961 al 2016

Fuente: Datos tomados Diario el Economista, en su sitio <https://bit.ly/2UpddX5>. (Enero 2020)

Actualmente Costa Rica se encuentra como miembros candidato para la OCDE el cual debe de tener en consideración varios requisitos que consisten en un proceso largo, sinuoso y puede no ser tan exitoso, dado que el país debe de tener voluntad política y estratégica para cumplir a cabalidad todos los criterios y prácticas promovidas por la OCDE.

Se realizó una publicación por parte de la Academia de Centroamérica que es una organización observadora, analista, investigadora y protagonistas del desarrollo costarricense, es por esto que realizaron grandes esfuerzos para recopilar el proceso que Costa Rica ante la adhesión a la OCDE; Costa Rica inicia el proceso de ingreso a partir del 2012 y es mediante el Decreto Ejecutivo N° 37983 COMEX-MP de la (Asamblea Legislativa, 2013), donde en el artículo V, indica: “Que de acuerdo con lo expuesto se estima pertinente, en aras de la consecución de los más altos intereses de la Nación, declarar de interés público las acciones, actividades e iniciativas desarrolladas en el marco del proceso de ingreso de Costa Rica a la OCDE y las actividades preparatorias relacionadas con la organización, promoción, impulso y apoyo de dicho proceso de ingreso (...)”(p.1).

Adicionalmente, fue oficialmente invitado por la OCDE a convertirse en miembro pleno hasta el 2015, entonces a partir de la fecha se da inicio a un proceso complejo y riguroso de evaluación por parte de la Organización para cumplir con los estándares y mejores práctica promovidas por la OCDE.

Siendo un proceso de inscripción tan odioso porque Costa Rica quiere ser miembro, existen estadísticas como se mostrará a continuación que compara los índices de desarrollo humano y competitividad global de los países miembros de la OCDE.

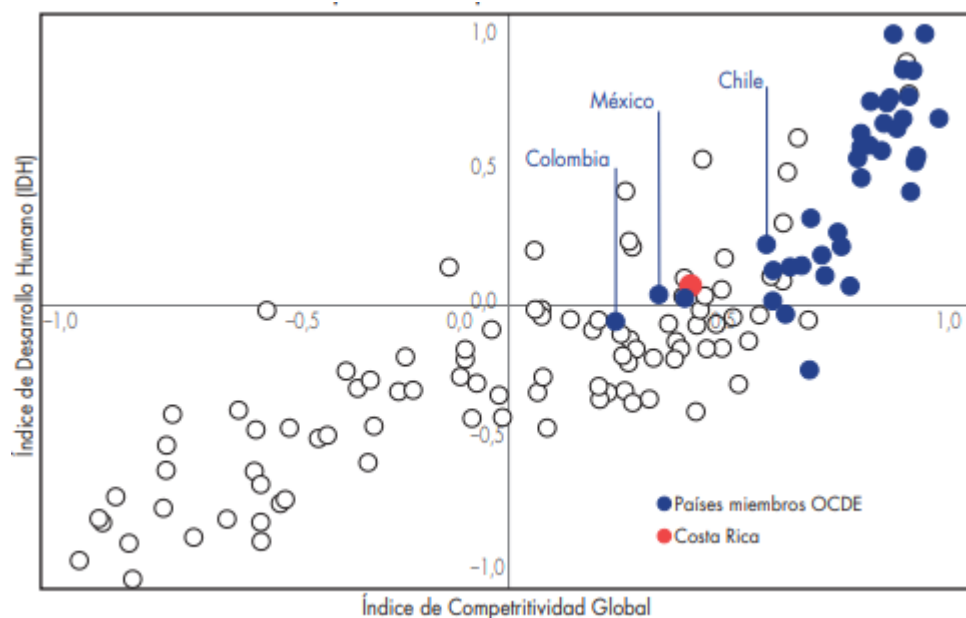


Figura N° 6 Índice de Desarrollo Humano y Competitividad Global para 133 países

Fuente: Datos tomados del sitio web Academia Centroamérica, en su sitio <https://bit.ly/2Q2tONr> (Marzo, 2020)

Observando los datos proporcionados anteriormente, (Loría & Martínez Castillo, 2018), explican a continuación:

“En general, los países miembros de la OCDE muestran altos niveles de desarrollo económico y social. El Gráfico compara 133 países a través de dos reconocidos indicadores internacionales: el Índice de Desarrollo Humano (IDH) y el Índice de Competitividad Global (ICG). El IDH resume los logros medios de cada país con respecto a una vida larga y saludable, el acceso a la educación y un nivel de vida digno, dimensiones fundamentales del desarrollo. El ICG se enfoca en la habilidad de cada país de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos. Como se muestra, los miembros de la OCDE muestran altos niveles en ambos indicadores en comparación con países no miembros. En el 2007 la producción conjunta de los países de la OCDE representó el 45 por ciento de la producción mundial” (p.7).

Desde el entorno asociativo en la capacitación llamada “Buenas Prácticas de Códigos de Buen Gobierno Corporativo para empresas Cooperativas” que brindó la Cooperativa Coopebacen en conjunto con el Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa, CENECOOP R.L a cargo Yos Castellano se menciona sobre que las cooperativas tiene una dimensión empresarial/ orgánica y una dimensión asociativa, ambas dimensiones deben de considerarse en el concepto de Gobierno Corporativo porque juntas permiten gestionar la gobernabilidad y la Gobernanza Cooperativa.

2.5.4.1. Principios de gobierno corporativo

La OCDE fue fundada en 1961 y su sede central se encuentra en el Château de la Muette en París (Francia), transcurrieron 38 años para que en 1999 se realizara la primera versión y publicación de los Principios se han convertido en un referente internacional para legisladores, inversores y otros actores interesados en todo el mundo. Asimismo, se encuentran entre las Normas Fundamentales de los Sistemas Financieros Sólidos del Consejo de Estabilidad Financiera (FSB, por sus siglas en inglés) y constituyen la base de los informes relativos a la observancia de códigos y normas (IOCN) del Banco Mundial en el área de gobierno corporativo, según indica en su sitio web oficial: <https://www.oecd.org/acerca/>

Como surge la importancia de crear mercados de capitales globalizados, la (OCDE, 2016) en su documento oficial “Los Principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la OCDE”, menciona que el objetivo de los principios es: “ayudar a los legisladores a evaluar y mejorar el marco legislativo, reglamentario e institucional del gobierno corporativo, con el objetivo de favorecer la eficiencia económica, la estabilidad financiera y el crecimiento económico sostenible (p.9).

En referencia a lo mencionado, gracias a el material suministrado en la capacitación de “Buenas Prácticas de Códigos de Buen Gobierno Corporativo para empresas Cooperativas” se presenta una ilustración de los principio y en breve una explicación.

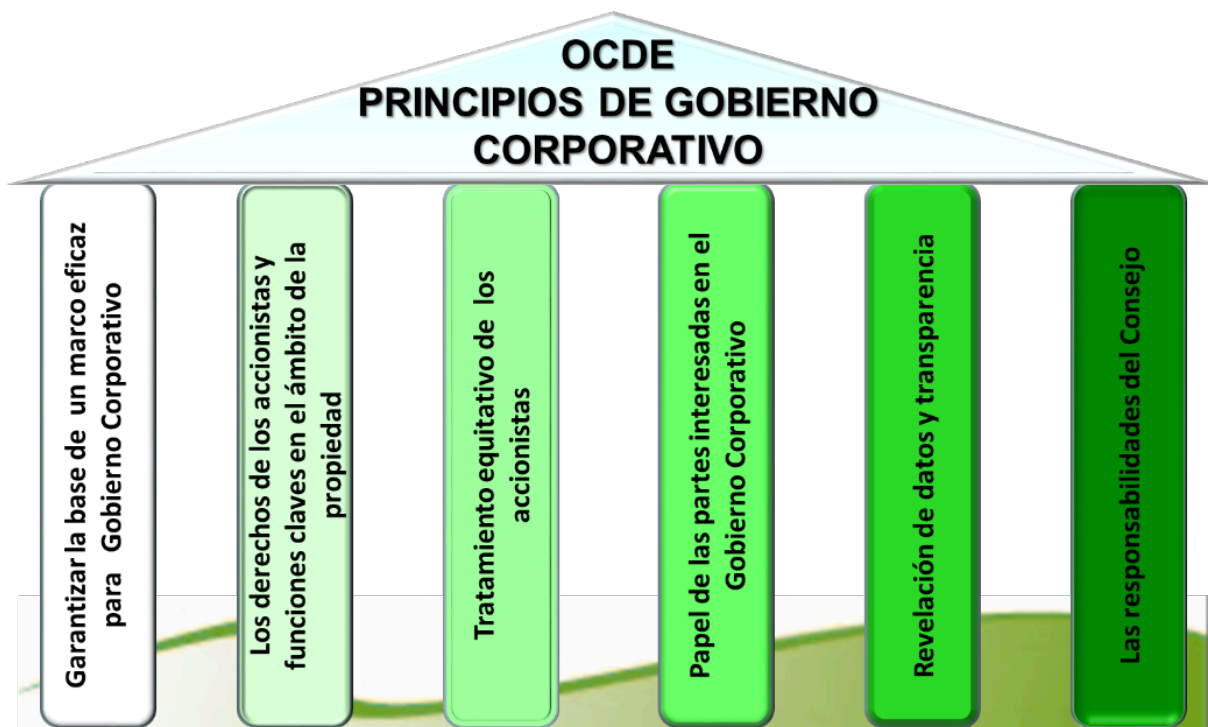


Figura Nº 7 Principios de Gobierno Corporativo

Fuente: Datos tomados de la presentación “Buenas Prácticas de Códigos de Buen Gobierno Corporativo para empresas Cooperativas” a cargo Yos Castellano. (Enero 2020)

Se resume a continuación a grandes rasgos el contenido de cada capítulo de los principios de la OCDE:

I. Consolidación de la base para el marco eficaz de gobierno corporativo

Debe promover mercados transparentes y eficientes, ser consistente con la ley y claramente articular la división de responsabilidades entre las diferentes autoridades supervisoras, regulatorias y verificadoras del cumplimiento.

II. Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave

Debe proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.

III. Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediario

Debe asegurarse que un trato equitativo sea aplicado a todos los accionistas, incluyendo los accionistas minoritarios y extranjeros. Todos los accionistas deben tener una oportunidad para enfrentar alguna violación de sus derechos.

IV. El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo

Debe reconocer los derechos de los interesados (stakeholders) establecidos por ley u otra y motivar a una activa cooperación entre la corporación y los interesados en crear riqueza, trabajo y una sostenibilidad y buenas prácticas financieras

V. Divulgación de información y transparencia

Debe asegurar que revelaciones oportunas y completas sean hechas de todos los aspectos materiales de la corporación, incluyendo la situación financiera, desempeño, propiedad y gobierno de la compañía.

VI. Las responsabilidades del consejo de administración

El marco conceptual de gobierno corporativo debe asegurar una guía estratégica de la compañía, un monitoreo de la administración por la junta y la responsabilidad de la junta para la compañía y para los accionistas.

2.5.5 Desafíos del Gobierno corporativo en la Cuarta Revolución industrial

La Cuarta Revolución Industrial, también conocida como industria 4.0, organiza entre sí los sistemas de producción de la empresa permitiendo una gestión eficiente para la compañía y minimizando riesgos, el señor (L. Katz, 2018), en su artículo El desafío de la Cuarta Revolución Industrial en América Latina, nos hace una reflexión sobre:

“...La clave para acelerar el crecimiento económico de la región reside en el aumento de la productividad, cuyo crecimiento se encuentra estancado. El

análisis de la contribución de la productividad al crecimiento económico de América Latina para los últimos catorce años muestra que si bien la productividad del trabajo, definida esta como la producción dividida por el número de horas trabajadas, ha contribuido al crecimiento del producto bruto, el impacto de la productividad multifactorial ha sido negativo (-0,48). Una extrapolación de la situación actual indica que la postergación de América Latina tiende a continuar. Proyectando hacia el futuro (2018-2027), el Banco Mundial estima que el crecimiento del PIB de la región alcanzará una tasa del 2,35% anual, lo que representa 0,72% de incremento de la fuerza de trabajo, 1,46% de aumento del capital, y tan solo 0,18% de productividad multifactorial...”

Los modelos productivos actuales según la cuarta revolución industrial presentan los siguientes cambios en ciclos:

- El desarrollo de informática, banda ancha y telecomunicaciones móviles: Se facilitó la deslocalización de funciones en zonas de difícil acceso, optimizar los recursos en materia prima y fuerza laboral.
- El despliegue de plataformas de Internet: Permite desplazar los canales de distribución electrónicos para llegar al consumidor.
- La innovación alrededor del desarrollo de tecnologías avanzadas como la robótica, el Big Data y analíticos, el Internet de las Cosas, el Blockchain, y la Inteligencia Artificial, entre otras: Este ciclo presenta una serie de tecnologías avanzadas y generación de nuevos modelos de negocios.

Como se explicó anteriormente el Gobierno Corporativo tiene en gran medida relación con los dilemas morales y transparencia que sus principios promulgan, la cuarta revolución trae beneficios potenciales para mejorar la productividad, pero estará la OCDE capacitada para regular la Inteligencia artificial sin interponerse en la innovación mundial y que además tenga coherencia con los principios que promulgan, por lo tanto en varios foros se menciona sobre la confección de una lista de tecnologías que requieren dirección, no obstante la OCDE cada dos años realiza publicaciones de las perspectivas de la OCDE en Ciencias, Tecnologías e Innovación (CTI de ahora en adelante) en América Latina diseñada para revisar las tendencias claves, en los países miembros de la OCDE y en algunas de las principales economías que no forma parte de la organización Argentina, Brasil, China, Colombia, Costa Rica, Egipto, India, Indonesia, Lituania, Malasia, Perú, la Federación Rusa, Sudáfrica y Tailandia. Tiene como objetivo informar a los desarrolladores de políticas, representantes empresariales y analistas acerca de los cambios recientes y esperados en los patrones globales de CTI, y acerca de sus posibles implicaciones actuales y futuras sobre las políticas de CTI, tanto a nivel global como nacional.

En su informe (OECD, 2016) referente con las Perspectivas de la OCDE en Ciencias, Tecnologías e Innovación en América Latina 2016, este extracto incluye... “las megatendencias que se prevé impactarán con fuerza los sistemas de ciencia, tecnología e innovación (CTI). Las megatendencias incluidas se agrupan megatendencias relacionadas con la ciencia, la tecnología y la innovación perspectivas de la OCDE en ciencia, tecnología e innovación en América Latina en ocho áreas temáticas. Si bien el horizonte temporal adoptado en esta perspectiva de

CTI es de 10-15 años, varias de las megatendencias tienen un alcance mayor hacia el futuro. Esto refleja en parte la disponibilidad de información, así como el hecho de que grandes cambios discernibles para algunas megatendencias se observan mejor a lo largo de horizontes más amplios, de 20 años o más. Sin importar los horizontes temporales adoptados, hay implicaciones para las políticas actuales de CTI. De hecho, este enfoque sobre la necesidad de la (re) orientación de las políticas sirvió de guía para la selección de las mega tendencias...”

Se establecieron ocho áreas que consideran aspecto demográficos (el envejecimiento de las poblaciones y migración internacional), recursos naturales y energía (el uso considerado de recursos naturales para sostener el crecimiento económico), cambio climático y medio ambiente (reducción de emisiones de gases y efecto invernadero), Globalización (Inestabilidad geopolítica, conflictos armados y nuevas barreras de comercio), otro aspecto importante que tiene mucho referencia con el presente trabajo de investigación es **Papel del Gobierno** porque deberán de responder a mucho y grandes retos como país, en un contexto marcado por una presión fiscal creciente y una merma confianza pública hacia un mundo multipolar y la inestabilidad, otro aspecto dentro de las área es la economía , empleo y productividad como abarca el concepto de digitalización y su distribución, otros aspecto a considerar es el cambio en el núcleo familiar como es en la sociedad y por última se consideran aspectos como salud, desigualdad y bienestar.

2.5.6 Legislaciones costarricenses que surgen ante la desregulación bancaria

Las recomendaciones internacionales de los Principios de gobierno corporativo de la OCDE, fundamenta sus recomendaciones bajo dos principios básicos:

- Principio de voluntariedad, con sujeción al principio de “cumplir o explicar” exigido ya por ley. Bajo este principio las sociedades que no sigan las pautas de buen gobierno recomendadas deberán de justificar su no adopción, para que los mercados puedan valorar su actuación.
- Principio de generalidad, al estar dirigido a la generalidad de las sociedades cotizadas, con independencia de su tamaño y nivel de capitalización.

Se han publicado numerosas investigaciones al respecto, así como una serie de códigos, leyes y principios que han intentado mejorar las normas que rigen el gobierno corporativo, la legislación que rige el Gobierno Corporativo en Costa Rica son bajo las siguientes regulaciones:

- Código de Comercio.
- Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica.
- Ley de Creación del Conassif.
- Ley de Creación de la Superintendencia.
- Ley General de las Entidades Financieras.
- Ley de Supervisión de la Actividad Financiera.
- De las Entidades Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Normativa SUGEF, Conozca Su Empleado.
- Conozca Su Cliente.
- Normativa SUGEF 01 –05, Y 16-05.

De conformidad con la regulación mencionada anteriormente se indica que la normativa que rige a la Cooperativa es mediante el Reglamento del CONASSIF 2016 donde establece en su artículo 2. Alcances:

Las disposiciones establecidas en este Reglamento son de aplicación para:

2.1 Supervisados por SUGEF:

- i. Bancos comerciales del Estado.
- ii. Bancos creados por ley especial.
- iii. Bancos privados.
- iv. Empresas financieras no bancarias.
- v. **Organizaciones cooperativas de ahorro y crédito.**
- vi. Mutuales de ahorro y préstamo.
- vii. Caja de ahorro y préstamos de la ANDE.
- viii. Casas de Cambio.

También se menciona en los Considerandos del artículo VIII, acuerdo 16-16 de SUGEF:

“El mercado financiero costarricense se caracteriza por una amplia gama de entidades cuyo desempeño impacta, de forma diferente, la estabilidad del Sistema Financiero y a los sujetos que consumen sus productos, por lo que, en el tema de gobierno corporativo, se hace necesario un reglamento que sea sensible a esas diferencias y no constituya un obstáculo al desarrollo y eficiente funcionamiento del mercado, pero que reconoce que un mal gobierno corporativo afecta al perfil de riesgo de la entidad y limita su capacidad de maniobra.

En el momento actual, un aspecto crítico para resguardar la estabilidad del Sistema Financiero en su conjunto, parte de la evaluación misma de los órganos de gobierno corporativo y su adecuado funcionamiento; un gobierno competente permite al supervisor confiar más en los procesos internos de la

organización, por lo que, en el marco de supervisión que ejecuta cada una de las superintendencias dicho elemento se está incorporado para su escrutinio”.

En el 2014 la INFOCOOP plantea la necesidad de revalorar el enfoque y alcance de la supervisión de estos sectores, no obstante en aras de fomentar el sector cooperativo y ser consideradas como verdaderas entidades de intermediación financiera, se realizaron esfuerzos para que existiera una regulación óptima para todas las Cooperativas de ahorro y crédito (CAC) por lo tanto con base en lo expuesto, y de conformidad con las competencias otorgadas por la Ley de Asociaciones Cooperativas en los artículos 157, incisos o), p) y q) y 162 incisos c y k, la Junta Directiva del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (en adelante INFOCOOP), confecciona el reglamento de acatamiento obligatorio de Gobierno Corporativo para las cooperativas que no estén siendo fiscalizadas por la SUGEF.

Brevemente se debe mencionar que en América Latina el construir un buen Gobierno Corporativo en el Sector asociativo o cooperativista, sigue siendo un viaje y no un destino, especialmente por estar en vías de desarrollo, no obstante se puede mencionar casos de éxito que demuestra que el ejercicio del cooperativismo es viable, no solamente desde lo económico con su rentabilidad, sino también desde lo social, como es caso de Colombia con la cooperativa RECUPERAR CTA, ubicada en el área Metropolitana del Valle de Aburrá (Antioquia) y Emprender, también se puede mencionar a Chile que al ser miembro de OCDE ha venido a adoptar cambios regulatorios en pro de la transparencia, en la sitio (Cooperativa.cl, 2015), definen en el ranking de Responsabilidad y Gobierno Corporativo del Ranking Merco Empresa a Radio Cooperativa por su comportamiento ético, transparencia y buen gobierno,

responsabilidad con los empleados, compromiso con el medio ambiente y contribución a la comunidad. A nivel nacional Cooperativas como La Amistad, Coopenae, Coopecaja entre otras han implementado la estructura de gobernanza, no obstante no se mencionan caso de éxito, sin embargo se han realizado buenos y grandes esfuerzos para mejorar la estabilidad, regulaciones obligatorias de revelación y control que garanticen una supervisión eficaz y competente, pero para ello se requiere de un buen funcionamiento de los sistemas legales y judiciales del país.

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio de investigación tiene como propósito identificar los retos y desafíos al implementar gobierno corporativo en la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica (Coopebacen) ubicada en Guadalupe, Goicoechea, durante el primer cuatrimestre del 2020, siendo un enfoque de investigación teórico-descriptivo de tipo documental, se definió utilizar la metodología de investigación de tipo **cualitativa**, con un proceso de revisión de literatura en el cual se producen una serie de preguntas antes, durante y después de la recolección y análisis de los datos, esto conforme a la definición que aporta (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), que indica:

“El enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre” (p.7)

Las bases del concepto moderno “ gobierno corporativo” en la historia fue utilizado por primera vez por Richard Eells quién se refería al concepto como un gobierno societario, sin embargo lo complejo radica, en el conjunto de circunstancias que configuran la negociación que conlleva las buenas prácticas, siendo así es importante aclarar, el esquema del proceso de la formación del enfoque utilizando para esta

investigación, ciertamente es relevante especificar que la figura presentada suele ser bastante flexible de acuerdo a cada estudio.

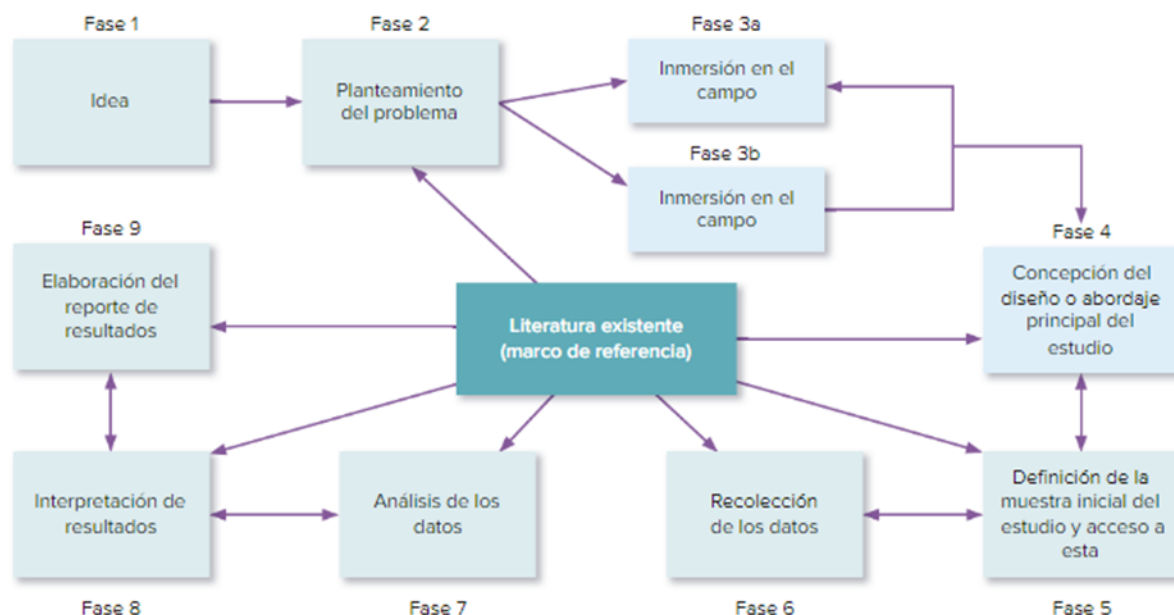


Figura Nº 8 Proceso del enfoque cualitativo

Fuente: Datos obtenido de (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), en el libro Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. (Marzo 2020)

Por cuanto es relevante mencionar que las fases del proceso investigativo se traslapan y no son secuencias, esto quiere decir que en cualquier momento se puede regresar a la etapa inicial y retomar otra dirección. Por otra parte la metodología a utilizar es analítica-conceptual, mezclando ambos modelos a partir de la técnica de entrevista semiestructurada, siendo un instrumento técnico que permite al entrevistador adoptar un diálogo coloquial con los sujetos de estudio, además de ofrecer una técnica flexible y adaptativa a los sujetos, con muchas posibilidades de motivar el interlocutor. Así mismo aclarar ambigüedades y reduce formalismos, en efecto (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), describe la herramienta utilizada:

Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla. (p.449)

El propósito de utilizar este instrumento para la recolección y análisis de datos es permitir respuestas en el lenguaje y perspectiva del entrevistado, así como lograr un ambiente de espontaneidad en un clima de confianza.

Por otro lado, para determinar la validez y fiabilidad del modelo conceptual, se utiliza el método de validación a través del juicio de expertos, lo cual permite juzgar la capacidad del instrumento para evaluar las dimensiones que desea medir. La validez tiene que ver con la verdad, con la fuerza y el valor del trabajo científico por lo que se representa como la integridad, como el carácter o la calidad de las cosas que deben ser determinados en la relación al propósito y las circunstancias en las que ocurre.

En esa gestión, el investigador se convierte en una especie de científico y narrador del mismo tiempo, además el investigador es el instrumento de medida y todos los datos son filtrados según su criterio.

Además se pretende hacer una dinámica con la persona encargadas en la elaboración del Código de Gobierno Corporativo de la Cooperativa de Servicios Múltiples de Empleados del Banco Central para que resuman como fue el proceso de implementación y los retos que tuvieron de crear las primeras bases del Gobierno Corporativo, así como obtener información sobre los recursos necesarios, tiempos de

entrega, normalización de reglamentos y cuál es la impresión de los asociados a esta nueva regulación. Se considera que este tipo de estudio y por la naturaleza de la investigación, cumplen con los requisitos de integridad de datos y su capacidad confirmatoria, al entender como requisitos la validez y fiabilidad de los datos, para posteriormente tener un grado de generación de resultados más amplio.

3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de alcance establecido para la investigación es de tipo exploratorio, dado que este alcance permite establecer una estrategia de investigación para analizar fenómenos desconocidos, como indica (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018):

Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p.106)

En efecto a lo citado anteriormente, el tema de Gobierno Corporativo en Costa Rica es de interés nacional de reciente descubrimiento, como es el caso de estudio, que hace cuatro años atrás el país ingresó en este proceso complejo, que además de requerir tiempo, se debe de tener la voluntad y capacidad de los países para afrontar los desafíos de ingresar, al grupo de naciones que funcionan bajo las mejores prácticas internacionales, tomando en cuenta que actualmente Costa Rica está ante una administración pública fragmentada.

Además el enfoque se hace aún más limitado, si se focaliza la investigación hacia el gobierno corporativo en el sector cooperativista siendo que son exigidas de adoptar las medidas de gobierno corporativo por parte de la INFOCOOP bajo un código o guía de buenas prácticas corporativas de aplicación para todas las sociedades, cabe mencionar que tradicionalmente por la naturaleza de las organizaciones cooperativas, son un vehículo para sus inversionistas, en busca de maximizar el retorno de sus inversiones económicas. No obstante el modelo de gobierno corporativo en el cual el país está orientando sus esfuerzos, no es solamente buscar la creación de riqueza para los accionistas de las diferentes organizaciones que conforman el sistema financiero del país, sino también ampliar el propósito a los grupos de interés de la empresa o *stakeholders*.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología cualitativa brinda un espacio multidisciplinario que permite solicitar opinión a profesionales de diversas disciplinas, que generalmente no constituyen un fin en sí mismo sino que determina tendencias, contextos y situaciones de estudio.

En consonancia con lo referido anteriormente, el tipo de diseño de investigación adoptado, de acuerdo a el alcance de estudio, es el diseño Investigación-Acción el cual indica que (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), “cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p.565).

Partiendo de lo anterior, el libro consultado establece dos diseños fundamentales de la investigación-acción.

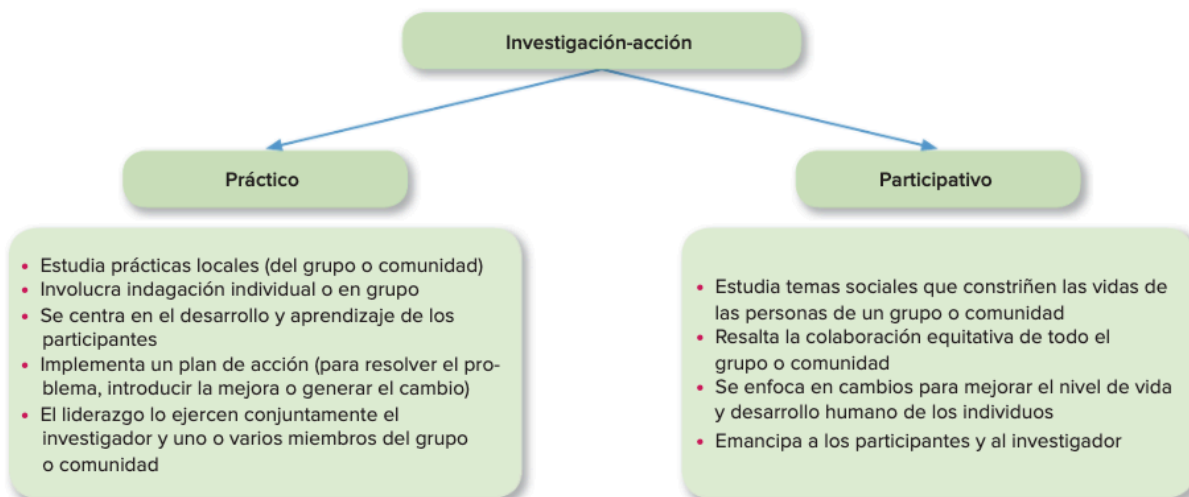


Figura N° 9 Diseños básicos de la investigación-acción

Fuente: Datos obtenido de (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), en el libro Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. (Marzo 2020)

El proceso de alcance de investigación se genera sobre el **enfoque participativo** en donde indica que se encausa en cambios para mejorar el nivel de vida y desarrollo humanos de los individuos en este caso, el gobierno corporativo permite crear sistemas sólidos, permitiendo al gobierno dar mejores resultados financieros.

3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

Las unidades de análisis están vinculadas con el planteamiento del problema, teniendo en cuenta que (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), especifica que las unidades de análisis son: “segmentos de los datos narrativos para ir generando o descubriendo categorías que describan los conceptos de interés y sus vínculos, los cuales conforman el planteamiento del problema y permiten entender el fenómeno bajo análisis”(p.472).

Se decidió segmentar las entrevista por las empresas que ejercen cierto grado de pronunciamiento sobre las actuaciones de las organizaciones de tipo cooperativista,

es por esto que se seleccionó los órganos reguladores del sector cooperativista, así como instituciones encargadas de la aplicación del gobierno corporativo en Costa Rica, así mismo para efectos de entender la situación de cada sector empresarial y tomar en cuenta sus homologías se decidió entrevistar a la persona a cargo del código de gobierno corporativo en la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica (Coopebacen).

En definitiva al ser el concepto “gobierno corporativo” que engloba una serie de preguntas referente los sistemas y estructuras de poder que rigen los mecanismos de cada organización y en este caso un estado, se hace aún mas relevante tener el criterio experto ante la existencia de reservas o dudas por parte del entrevistador, indiscutiblemente hace enriquecedor el proceso de investigación el tener conocimiento de expertos en el tema a nivel nacional e internacional, así como asesores que se encargan de llevar a un buen puerto la implementación de este término, así como todos la normativa prudencial que emite las diferentes instituciones.

3.4.1 Población

Una vez establecidas las unidades de análisis, es relevante establecer la población de estudio, que según (Universidad Hispanoamericana, 2019) menciona: “la población está conformada por la cantidad total de unidades de análisis. Debe evidenciarse en número absolutos”(p.14). Teniendo en cuenta el concepto y las recomendaciones de la tutoría se estableció una población de seis personas a las cuales se les aplicará la herramienta de entrevista, lo cual se considera ser un número óptimo de entrevistados considerando los tópicos a demostrar en esta investigación.

3.4.2 Tipo de muestra

En el enfoque cualitativo cuenta con la particularidad que la definición de las unidades de la muestra se perfilan en la fase de recolección de datos, en vista de que regularmente los estudios cualitativos no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas, según lo dispuesto por (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), que menciona:

Como explican Creswell y Creswell (2018), Flick (2013), Savin-Baden y Major (2013) y Miles y Huberman (1994b), el muestreo cualitativo está normalmente orientado por uno o varios propósitos. Las primeras acciones para elegir la muestra ocurren desde el planteamiento mismo y cuando seleccionas el contexto, en el cual esperas encontrar los casos o unidades de muestreo que te interesan. (p. 426)

Incluso en ocasiones no buscan que las investigaciones se expliquen, es por esto que se definió a criterio del investigador bajo el enfoque de estudio, tomar una muestra de tipo por **conveniencia y sobre criterios expertos**, que van de acuerdo al contexto y necesidades amplias sin necesariamente obtener muestras representativas, esto de acuerdo a lo que indica, según lo dispuesto por (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018),

“La muestra de expertos: en ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en investigaciones cualitativas muy exploratorias para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios...”(p.429)

Respecto a la elección de la muestra se tomó como recomendación tomar la población que propiciara espacios de investigación y fortalecimiento de la educación en conceptos de este tipo y la conceptualización de los descubrimientos, luego seleccionar los grupos de expertos de parte del estudio, así como las organizaciones que proporcionarían valor al material investigado y finalmente el individuo que será el sujeto para desarrollar la entrevista.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y exclusión aportan en gran medida a delimitar la muestra, así como perfilar el tipo de entrevistado que se requiere considerando el enfoque de la investigación y la cantidad de población definida, se cita a continuación los criterios seleccionados:

Tabla N° 3 Criterios de inclusión y exclusión de la muestra

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
A1 Profesionales con grado académico superior de Licenciatura	A2 Profesionales del sector de ciencias de la salud, arquitectura, turismo, veterinarias
B1 Instituciones encargadas de emitir normativa y/o regulaciones	B2 Sector privado, industria, sector agrícola
C1 Entidades del sector cooperativista (ahorro y crédito)	C2 Organizaciones sin fines de lucro, asociaciones, sector privado
D1 Asesores en el tema de gobierno corporativo	D2 Expertos con menos de un año de no ser contratos para asesorías en temas de gobierno corporativo y normativa prudencial
E1 Participación como facilitadores (as) en conferencias en temas relacionados con gobierno corporativo	E2 Inexistencia de participación en procesos de enseñanza ni charlas

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes

El tratamiento ético en un proceso de investigación es elemental para la generación de resultados, dado que “se tiene un fuerte involucramiento de personas que llegan a ser evidencia de las conductas humanas y que un mal manejo de la información suministrada, pueden tocar las fibras internas y susceptibles de los objetos de estudio”, así como lo indica (Niño Rojas, 2019, pág. 100).

Asimismo se indica en (Niño Rojas, 2019) “el investigador tome conciencia y asuma delicadas responsabilidades, como bien lo arman Blaxter y otros (2000): “como investigador, tiene el deber ante sí mismo, ante sus colegas, ante los sujetos investigados y ante el público que leerá su trabajo de actuar con responsabilidad durante el proceso de recolección, análisis y difusión de los datos” (p.100).

Respecto al manejo de la información de previo se tendrá una aceptación del informante para participar, esto se manejará mediante correo electrónico o medios digitales disponibles, además las personas serán consultadas por la red profesional LinkedIn que permite al entrevistador verificar la idoneidad del profesional, así como establecer si cumple con el perfil. Posteriormente se emplearán un comunicado formal donde se le hace llegar material referente al contenido de la entrevista, se define la metodología a utilizar virtual en donde ambas partes estén de acuerdo, se indica los objetivos de la entrevista y lo que se espera del entrevistado.

Se solicitará la autorización explícita a el entrevistado la grabación de la conversación por medio de la aplicación Zoom, para posteriormente elaborar la transcripción, así

mismo de ser conveniente se tomarán fotografías o pequeños videos como material audiovisual para poder tener de primera mano las reacciones del sujeto.

El día de la entrevista se solicitará firmar digitalmente un consentimiento informado junto con la autorización para grabar, si el sujeto no desea ser grabado se anotará en el contenido de la entrevista siendo fiel a las palabras del informante.

En todo momento se tendrá completa apertura y disposición en el caso de que el entrevistado desea declinar la realización de la entrevista, al cuál se le agradecerá su interés y se procurará no emitir juicios de valor.

Se realizará una transcripción del texto como el contenido fiel de la entrevista junto con su debida documentación, se estará contactando con el entrevistado en el caso de requerir ampliar sobre ciertos temas que generar confusión, así como permitirle profundizar sobre el material, una vez establecida esa transcripcion se continuará con el análisis de los datos proporcionados.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de la información toma sentido hasta que se le aplican un procedimiento de organización, análisis y una interpretación de resultados, es así en donde el instrumento utilizando es completamente estandarizado pero con flexibilidad, así como se hará los respectivo respaldos mediante USB y mediante la aplicación Zoom. Conforme se aplicará una prueba piloto a tres personas para que la recolección de datos alcance cierta homologación, en cuanto a las transcripciones de los texto de la entrevista será colocado como anexo a este documento, así como las anotaciones intepretativas.

3.6 CATEGORIAS

La operacionalización de las variables se formulan en función al contexto de la investigación, para tales efectos en el estudio se evaluarán categorías de análisis que son elementos que dependen de la capacidad interpretativa de las personas, lo que formula procesos de entendimiento de la prueba.

Las categorías se define la forma conceptual y establece las dimensiones que se van a estudiar al ser el enfoque cualitativo un proceso flexible y cíclico las fases se superponen, no existe un método único de análisis pues estos dependerán en gran medida de los objetivos de la investigación.

Las categorías intervienen como causa o como efecto en el proceso de investigación que permite investigar una necesidad, una vía de solución o los problemas respecto a los retos y desafíos del gobierno corporativo, es por esto que se le aplica el procedimiento de operacionalización de las variables que comprende la desintegración de los elementos que conforman la estructura de la hipótesis y de manera especial a las variables, precisando aspectos y elementos que se quieren cuantificar, conocer y registrar con el fin de llegar a conclusiones. (Espinoza Freire, 2019, pág. 172).

Tabla N° 4 Cuadro de operacionalización de categorías

Objetivos	Categorías	Definición conceptual	Dimensión	Instrumento
Examinar las implicaciones y requisitos para la implementación de un gobierno corporativo, como ventaja institucional para la cadena de valor de la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica (Coopebacen) ubicada en Guadalupe, Goicoechea, durante el primer cuatrimestre del 2020	Implicaciones Requisitos	“Las dificultades que presentan las juntas directivas en torno al diseño e implementación de las acciones propias de Gobierno Corporativa”. (Barbosa Ramírez, Piñeros, & Noguera, 2013)	Implicaciones y requisitos en el sector cooperativista	Entrevista aplicada mediante preguntas N° 9, N° 15, N° 16, N° 22 y N° 25.
Analizar los diferentes modelos de Gobierno Corporativo aplicados en otras cooperativas nacionales, con el fin de recomendar alguna estructura que se adapte a la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica, en un periodo de implementación de seis meses en Guadalupe Goicoechea	Modelos de gobierno corporativo	“...Las reglas de operación, el plan de trabajo y los mecanismos que garanticen los principios del esquema...” (Deloitte, s.f)	Modelos empresariales Modelo autóctono continental	Entrevista aplicada mediante preguntas N° 3, N° 6, N° 7, N° 8, N° 11, N° 14, N° 17, N° 18 y N° 19.
Constatar mediante el criterio experto, como el gobierno corporativo puede ser una ventaja institucional y estratégica para la COOPEBACEN, desde la perspectiva de fortalecer la cadena de valor, como un instrumento adicional para la eficiencia de los procesos.	Ventaja institucional Cadena de valor	“Es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a la determinación de los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la misma” (Blanco Capia, 2016)	Eslabones de la cadena de valor Actividades empresariales	Entrevista aplicada mediante preguntas N° 1 a N° 2, N° 10, N° 12, N° 20 y N° 21
Relacionar los mecanismos de control en materia de gobierno corporativo de entidades del sector cooperativista con la COOPEBACEN, por medio de fuentes primarias, para fortalecer la rendición de cuentas en el segundo semestre del 2021 en la Asamblea General de Asociados de la COOPEBACEN.	Mecanismo de control	“Prevención penal se haya confiado a un órgano de la persona jurídica con poderes autónomos de iniciativa y control o que tenga encomendada legalmente la función de supervisar la eficacia de los controles internos. “ (KPMG, 2015, pág. 21)	Supervisión basada en riesgo Mecanismos de control interno y externo	Entrevista aplicada mediante preguntas la N° 4, N° 5, N° 13, N° 23 y N° 24.

Fuente: Elaboración propia. (Abril, 2020)

3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Partiendo el material recolectado se propone las siguientes etapas de procesamiento de información como se muestran a continuación, donde se analizan los datos de lo particular a lo general, siendo la teoría un marco de referencia que se contrasta con los resultados de estudio.

Tabla N° 5 Pasos para las guías y aplicación de entrevistas

Método	Aplicación
Plan piloto de contenido de la entrevista	Se elaborará el documento y se presentará una primera versión a tres personas que se asemejan al perfil establecido de entrevistado o informante.
Grabación	Se solicitará la autorización para grabar la conversación por un medio electrónico.
Transcripciones	Se registrará cada entrevista verbalizada de manera textual de ser necesario se establecerá un autoanálisis del papel del entrevistador para interpretar cierta información
Registro audiovisual	Se tomará fotografías y videos para evidenciar el desarrollo.
Evaluar oportunidades de mejora del entrevistador	Conforme se desarrolle la entrevista se levantará oportunidades de mejora para hacer más enriquecedor el proceso de obtención de información, así como sugerir a los entrevistados temas que les parecería interesante abordar
Producción y análisis de datos cualitativos	Una vez se cuente todos los testimonios tabulados se tomará el marco de la estrategia de muestreo teórico para preparar y analizar el material mediante ejes temáticos, de modo que cada entrevista se separe en fragmentos correspondiente a cada dimensión de análisis. Agrupar las preguntas que reúnen un criterio similar y colocarlas de manera textual, así como ubicar los aspectos que aluden a temas separados, pero de igual interés

Método	Aplicación
Agrupación por categorías	Las categorías suelen ser conceptos por lo que es importante clasificarlas según lo establecido y analizar los conceptos que están aparentados.
Recapitulación y conclusiones	Después de la construcción de la entrevista a partir de los criterio y dimensiones temáticas es el punto de partida para construir el refinamiento de la teoría.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Este proceso de codificación e interpretación de información le permite poner en práctica los contenidos metodológicos y a su vez tener una amplia trama de relaciones entre conceptos y criterios de expertos para generar un análisis óptimo y adecuado al tipo de estudio.

Capítulo IV

Resultados

4.1. GENERALIDADES

El enfoque cualitativo aplicado sobre la presentación de la metodología de la investigación se hizo a través del análisis de las necesidades y del instrumento para obtención de datos, por medio de una entrevista semi estructurada que permitió un método directo de información así como una técnica de investigación capaz de proporcionar elementos claves para la investigación que fortaleció una mejor guía de la aplicación de la herramienta.

4.1.1 Fases previas a la entrevista

El proceso de triangulación de los recursos implicó comparar diferentes resultados obtenidos de recursos o informantes distintos, presentados desde diferentes perspectivas lo que hizo enriquecedor el proceso de obtención de resultados, así mismo por el perfil entrevistado y su grado de complejidad y/o profesionalismo se aplicó pruebas piloto al instrumento, en perfiles muy semejantes al entrevistado para fortalecer la herramienta y a la vez conocer si la misma era clara e iba orientada a la investigación, la misma se aplicó a las siguientes personas:

Tabla N° 6 Pruebas piloto para guía de entrevista

Pilotos			
N. Piloto	Nombre	Organización	Ocupación
P1	Gabriela Fallas	SUGEVAL	Conocimiento en auditoría Forense, Gobierno Corporativo, Supervisión de Mercado Financiero Sugeval
P2	Oscar Dondi	SUGEVAL	Proyectos de Gobernanza de la Sugeval, Proyecto estratégico, docente y asistencia al Despacho.
P3	Alberth Guerrero	SUGEVAL	Comité de Supervisión de Mercados, Docente, Proyecto Estratégicos/ Comité de Supervisión basada en Riesgos entidades

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Como resultado de la aplicación de las pruebas piloto se presentaron cambios de reformulación de preguntas, así como redacción en un 84% (de 21 preguntas se

modificaron 25 existentes) de la guía de la entrevista, lo que resultó un proceso de retroalimentación directa del instrumento, así como también conocer si las preguntas estaban siendo viculantes a los entrevistados; los cambios realizados fueron trazados en cuanto cuestionamientos más profundos y de retrospectiva, además existieron detalles en cuanto a mejorar la redacción de las preguntas en términos de gramática y interpretación adecuada. Así mismo los pilotos ejecutaron aclaración de terminología y conceptos adecuados en la jerga identificada, siendo así el detalle de cada comentario realizaron por los tres pilotos y la versión final de la entrevista, se coloca en el **Anexo N° 1**. Matriz de observaciones de pruebas piloto.

4.1.2 Características del perfil del entrevistado

En cuanto a la elección de los participantes se realizó una elección a conveniencia y como recomendación de material estudiado por las diferentes medios de internet y recomendaciones de profesionales pilotos y tutoría a cargo, se definió contar con la opinión y contexto de las figuras reguladoras, como en el caso de la representación de la Superintendencia General Entidades Financiera a cargo del señor Alexander Cordero y por parte de la representación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), se designó al señor Rámses Espinoza el cual indica por medio escrito que su opinión es de carácter personal y el cual indica que no representa una posición oficial sobre los temas consultados, al no ser interlocutor autorizado para hablar en nombre de la Institución, es por esto que para fundamentos de la investigación se tomará como fuente de información personal únicamente, sin embargo ante la coyuntura se analizará como parte de la investigación por el valioso conocimiento que representa, así mismo se integró a la Directora Ejecutiva Damaris

Ulate Ramírez del Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica, dicha institución al no ser un órgano regulador es una asociación sin fines de lucro que busca ser la fuente principal de información y de capacitación en gobierno corporativo para las organizaciones tanto públicas como privadas del país.

No obstante, se tenía el contexto y criterio de entes encargadas de temas de Gobierno Corporativo, pero como complementario se entrevistó a dos asesores relevantes en el proceso y indudablemente se tenía que conocer el criterio sobre la experiencia de la Coopebacen a cargo del Gerente General Maynor Luna, así mismo se obtuvo información de calidad desde la perspectiva nacional e internacional señora Yosmar Castellano de nacionalidad Venezolana la cual fue fuente principal en la propuesta de este proyecto ante su formación como abogada y politóloga, con conocimiento en organización y método, desarrollo organizacional y por último se entrevistó al señor Álvaro Durán el cual se ha encontrado en diversos procesos de cumplimiento del marco normativo prudencial y legal por parte de las Cooperativas como Entidad financiera supervisada por la Superintendencia General de Entidades Financieras y en lo particular posee amplio conocimiento en regulación y supervisión basada en riesgos de Entidades Financieras (específicamente Cooperativas de Ahorro y Crédito), y fue un perfil interesante por laborar por Coopenae siendo una cooperativa grande a nivel nacional y con avanzado conocimiento en términos de Gobierno Corporativo.

Una vez explicado el perfil de los entrevistados y justificando detalladamente sus calidades sobre las cuales fueron seleccionados, también se tomó en cuenta la búsqueda de una muestra lo más heterogénea posible dentro del sector productivo empresarial para que los resultados de la investigación pudieran ser objeto de

contraste y presumiblemente extrapolable al mundo de las cooperativas en sentido amplio y general.

La entrevista estuvo guiada principalmente hacia los tres objetivos específicos establecidos para esta investigación que fueron útiles para seleccionar las categorías de análisis que contemplaban aspectos como modelos de gobierno corporativo en Costa Rica, implicaciones y requisitos del Gobierno Corporativo, y así como extraer desde el contexto más profundo la filosofía del GC y no verlo como un marco regulatorio adicional a la variedad que existe, sino ver su ventaja institucional en la cadena de valor de una organización tan particular como las Cooperativas, el cual era una de las preguntas de la investigadora, posteriormente se realizaron los formalizmos respectivos en cuanto a la documentacion de el consentimiento informado de las

4.1.3 Resultados

Tras documentar los resultado de las entrevistas aplicadas a un total de seis personas que representaban a criterio personal y/o institucional, es por esto que para los efectos las preguntas dirigidas están bien documentadas y son realizadas con el fin de comprobar la fiabilidad de las respuestas de los entrevistados y conocer si se maneja el tema o existen diferentes de criterios que generen buenos conclusiones a las investigación, por tanto se estará citando cada pregunta y su debida justificación e interpretación.

Se establecieron tres objetivos específicos para la investigación, de ahí nace los principales cuestionamientos, así mismo es importante indicar que las entrevistas fueron grabadas y transcritas en su totalidad (ver **Anexo N° 2**. Formulario de entrevistas) con el fin de poder comprobar los datos analizados, pero para términos

de la presentación de los resultados, se crearon tablas con cada pregunta y la resolución resumida de las respuesta de los seis entrevistados, para no hacer demasiado extenso el reporte de resultados con información que no aporta valor al análisis.

4.1.3.1 Implicaciones y requisitos para implementar el gobierno corporativo

El objetivo general es: *“Examinar las implicaciones y requisitos para la implementación de un gobierno corporativo como ventaja para la cadena de valor de la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica (Coopebacen) ubicada en Guadalupe, Goicoechea, durante el primer cuatrimestre del 2020”*. Con base en el objetivo general se establecieron un total de cinco preguntas ubicas en la numeración 9, 15, 16, 22 y 25 que se cita correspondientemente a continuación:

La interrogante en si pretende que el entrevistado permite ser más abierto en cuanto al modelo de gestión planteado, e indicar desde su perspectiva cuales son las dificultades o oportunidades que tiene el proceso de implementación haciendo un abanico de opciones que contemple aspectos interno de la organización, respuesta del mercado, auditores y la evolución en el tema.

Tabla N° 7 Implicaciones y requisitos del Gobierno Corporativo

Pregunta #9	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #9
9. ¿Cuáles son los retos y desafíos que presenta las cooperativas a la hora de implementar el código de gobierno corporativo?	Retos y desafíos	Yosmar Castellano, Facilitadora	Interiorizar los principios, ser consecuentes tolerantes en los diferentes equipos, dar respuesta ante circunstancia, llevar la filosofía a las realidades
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	El Gerente no tiene todo el poder, rendición de cuentas, el cumplir con la normativas, cualquiera puede ser director y se requiere capacitación
		Alexander Cordero, SUGEF	El tema de gestión de riesgos requiere de profesionales especializados en el campo

Pregunta #9	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #9
		Maynor Luna, Coopebacen	Contradiciones en los principios del GC como los principios cooperativistas, el concepto de idoneidad de los puestos y principio de igualdad
		Rámses Espinoza, Infocoop	Los proceso de selección, la autonomía que debe tener el gobierno de la cooperativa, no siempre llegan a las consejos administración, comité de educación, y en algunos casos el obstáculo es la selección de procesos
		Damaris Ulate, Directora IGC	El reto principal es que el Consejo Directivo crea en el tema, pues de lo contrario se volverá en documentos engavetados. Mucho dependerá también de la integración de dicho Consejo y su interés por conocer más del tema. El Gobierno Corporativo debe ser parte del ADN de la organización, no se hace nada con que un Consejo Directivo implemente buenas prácticas, pero si cambian los miembros por otros que no se interesan en el tema es como estar en cero.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El enorme impacto social y económico del Gobierno Corporativo no viene a ser únicamente una responsabilidad de algunas de las partes, el Estado tiene que un gran papel enfocado en que el tema este presente en las agendas políticas y que su continuidad y aplicación sea de carácter obligatorio, por consiguiente para la investigadora es importante saber si existe alguna relación de este tema con referencia al sector cooperativista

Tabla N° 8 Papel del Estado en materia de Gobierno Corporativo

Pregunta #15	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas # 15
15. ¿Qué papel cumple el Estado como promotor del gobierno corporativo?	Implicaciones y requisitos	Yosmar Castellano, Facilitadora	Papel regulador, no dejar cabos sueltos, promover condiciones
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	A nivel cooperativo no, pero talvez como regulador o contralor
		Alexander Cordero, SUGEF	En este caso el Estado establece la norma
		Maynor Luna, Coopebacen	En manos del estado los órganos de Supervisión y la normativa, así como un contrapeso entre lo que propone el Estados y lo que el sector considera

Pregunta #15	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas # 15
		Rámses Espinoza, Infocoop	Ninguno, en relación sector público el Ministerio de Presidencia en cuanto a la adhesión a la OCDE donde estarán girando directrices y decretos.
		Damaris Ulate, Directora IGC	El gobierno con la integración de CR a la ODCE a tomando en serio el tema y ha creado la llamada Unidad Asesora que se encarga de tratar de que el sector público se vaya alineado.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los valores institucionales llegan a ser parte de la filosofía de cada organización así como la cultura diaria de los colaboradores, por lo tanto la interrogante resulta relevante relacionarla con el tema de confianza de las empresas, con el fin de definir si existe relación alguna con la crisis de confianza en ciertas organizaciones.

Tabla N° 9 Valores institucionales respecto a la crisis de confianza

Pregunta #16	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #16
16. Considero que los valores son el último y verdadero sustento de las instituciones. ¿Qué está pasando con los valores y con las instituciones, respecto a la crisis de confianza en las empresas así como en todas las instituciones?	Implicaciones y requisitos	Yosmar Castellano, Facilitadora	Permite garantizar vigencia en la realidad, no representar una medida descolorida, no abandonar sus valores porque son parte de la confianza
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	Son importantes para el Gobierno Corporativo en temas de corrupción
		Alexander Cordero, SUGEF	Los valores se han ido perdiendo por la idiosincrasia de los costarricenses y quieren ser servidos
		Maynor Luna, Coopebacen	En cuanto a los valores la confianza es una condición que se gana y otorga, pero tiene un plano personal y algo a lo interno de la organización
		Rámses Espinoza, Infocoop	Considera que es un concepto de respeto, muchas empresas solo quieren generar dinero y capital, por lo que es un asunto no tan capitalista no es sustituir mi mano de obra por Robot.

Pregunta #16	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #16
		Damaris Ulate, Directora IGC	Lamentablemente este problema es generalizado, pero los valores institucionales puede verse como un término muy etéreo, en mi opinión todo deriva en la ética de cada persona y esto no se aprende se trae.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El desconocimiento de ciertos temas genera una serie de aplicaciones erróneas en el proceso de aplicación de cualquier metodología, incluso hace que pierda efectividad en su respectivo uso, es por esto que el cuestionamiento nace de la sana teoría de si existen algún tipo de confusión que radique en su mal uso o en el caso de su excelente entendimiento.

Tabla N° 10 Concepciones equivocadas o parciales de Gobierno Corporativo

Pregunta #22	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #22
22.¿Considera que existen algunas concepciones equivocadas o parciales sobre Gobierno Corporativo?	Implicaciones y requisitos	Yosmar Castellano, Facilitadora	Crear una estructura paralela a la de GC, no debería tener incremento de personal más bien es optimizar la organizaciones
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	El tener una estructura de Gobierno Corporativo pero no lo implementarla
		Alexander Cordero, SUGEF	El desconocimiento en el tema ante no leer, establecer los límites y reglas de los asociados, se participa tanto en utilidades como en las pérdidas
		Maynor Luna, Coopebacen	Que el GC puede llegarse a convertir en una cama de fuerza, pero estos esquemas permite corregir y ser flexibles sin paralizar las acciones de la organización
		Rámses Espinoza, Infocoop	No, los que estudian este tema esta conciente de la aplicación y gestión del mismo.
		Damaris Ulate, Directora IGC	Los que piensan que son documentos engavetados como lo que indicas se le encargar a recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El brote del coronavirus COVID 19 a degenerado una pandemia a nivel mundial es por esto que millones de organizaciones se encuentran respondiendo a un escenario sin precedentes, tomando, entre diversas medidas de orden económico, siendo así

cualquier organización requiere de un liderazgo eficaz que navegue hacia aguas inciertas, es por esto que se requiere saber el papel del Gobierno Corporativo ante esta crisis.

Tabla N° 11 Crisis de salud pública tendencia actual

Pregunta #25	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #25
25. De acuerdo con la crisis de salud pública actual, causada por el virus COVID-19. ¿Sabe usted si el Gobierno Corporativo contempla dentro de sus principios o prácticas alguna medida para subsanar las finanzas o la economía del país?	Implicaciones y requisitos	Yosmar Castellano, Facilitadora	La economía es de las empresas entonces si ellas las tiene el GC permita calibrar rendimientos en estos momentos y CR va a salir mas fortalecida
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	Desde el punto de vista teórico no, pero en cuando a implementación permite mejorar la calidad de vida del asociado, promover las mejores condiciones ante la crisis y buscar el bien común.
		Alexander Cordero, SUGEF	Deben existir líneas de crédito externas e internas con capacidad de mantenerse sin dinero, además de emplear un manejo de la incertidumbre por medio de un buen comité de riesgos que así lo establece la normativa
		Maynor Luna, Coopebacen	Los efectos estan por verse y no se tiene un horizonte claro, pero sino se tiene un marco regulatorio de GC claro y no está determinado la estructura y quién toma que decisión se van a ver en problemas para seguir
		Rámses Espinoza, Infocoop	gobierno corporativo le permite tener flexibilidad en las decisiones, dado que nada esta por escrito en piedra, ni los planes estrategicos. Lo más relevantes dentro del aparato son todas esas interacciones del ejercicio del poder y es de ahí donde viene el control internos y el ejercicio de análisis de riesgos.
		Damaris Ulate, Directora IGC	Subsanar las finanzas no me parece que sea el enfoque, sino como enfrentar la situación desde una Junta Directiva activa, informada y disponible para tomar decisiones oportunas.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.1.3.2 Modelos de Gobierno Corporativos aplicado en sector cooperativista

Como corresponde el objetivos específico número uno, se menciona a continuación:

“Analizar los diferentes modelos de Gobierno Corporativo aplicados en otras cooperativas nacionales, con el fin de recomendar alguna estructura que se adapte a

la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica, en un periodo de implementación de seis meses en Guadalupe Goicoechea”.

Este objetivo abarca una serie de materia enfocada en cuando a si existe realmente un modelo de Gobierno Corporativo, y cual es el más ventajoso dentro de la realidad de las cooperativas, así como la ventaja o desventajas que puede tener la Cooperativa COOPEBACEN en torno a incursionar en este tema, siendo una cooperativa de ahorro y crédito de carácter cerradas, dado que los socios únicamente pueden ser personas que se encuentren dentro del orden laboral, siendo así se relaciona a este objetivo las preguntas numeradas 3, 6, 7, 8, 11, 14, 17, 18 y 19, para un total de nueve preguntas, que se presentan brevemente a continuación:

Para incursionar en el tema se requiere conocer si existe a nivel nacional un procedimiento establecido acerca de como las organizaciones pueden implementar las sanas prácticas del gobierno corporativo, así como conocer el impacto en sus recurso y si la organización se encuentra en una fase que le permita ingresar en el proceso de implementación.

Tabla N° 12 Metodologías para implementar prácticas de Gobierno Corporativo

Pregunta #3	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #3
3. ¿Conoce de alguna metodología o pasos para implementar sanas prácticas de gobierno corporativo en una cooperativa?	Modelos de gobierno corporativo	Yosmar Castellano, Facilitadora	Tener en cuenta responsabilidades de supervisión, evaluación y gestión, cultura de valores corporativos, estructura y gobierno, deberes y derecho de delegados, gestión de riesgos y controles internos, remuneraciones y sucesiones, reportes financieros confiales y estables, auditorías, comunicación, políticas de selección, retribución, calificación y capacitación- no hacer estructuras en paralelo
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	Gobierno Corporativo que propone Sugef

Pregunta #3	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #3
		Alexander Cordero, SUGEF	Están sujetas según la intermediación que realizan, establecer un FODA, valoración de riesgos, excelentes reportes de sistemas informáticos, transparencia en los Estados Financieros y ser certificados por la Auditoría sin notas, gestionar correctamente el riesgo
		Maynor Coopebacen Luna,	La metodología como tal no existe se menciona sobre las cooperativas de ahorro y crédito cerradas se indica que en 1995-1999 se encontraban reguladas por Sugef en el año 1999 se eximió a las cooperativas con varias condiciones solamente se mantuvo el reporte de la reserva de liquidez, en el 2011 INFOCOOP dice que supervisará GC dando un código machote el 2012 -julio 2013 pero no se dio seguimiento
		Rámses Espinoza, Infocoop	En el sector de ahorro y crédito el gobierno de corporativo del Conassif, Sugef en cuanto a las cooperativas de ahorro y crédito supervisadas. Pero no conoce metodologías o esquemas de GC.
		Damaris Ulate, Directora IGC	Los principios o prácticas de gobierno corporativo son las mismas para cualquier tipo de organización (pública, privada, cooperativa, asociación, empresas familiares o corporaciones, etc) lo que tienen que hacer es ajustar la práctica a su realidad, lo importante es cumplir con la misma.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La organización que se está investigando representa a una organización cooperativista de carácter cerrado, siendo así representa un esquema de cooperativas de ahorro y crédito completamente diferente, es por esto la importancia de reconocer las diferencias en cuanto regulaciones existentes a nivel nacional.

Tabla N° 13 Condiciones que diferencian el tipo de regulación en Gobierno Corporativo para las Cooperativas

Pregunta #6	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #6
6. ¿Existe alguna restricción o condición que diferencie el tipo de regulación o supervisión a las cooperativas, según la normativa vigente?	Modelos de Gobierno Corporativo	Yosmar Castellano, Facilitadora	La Ley de Creación del CONASSIF, Ley de Creación de la Superintendencia General de las Entidades Financieras, Ley de Supervisión de la Actividad Financiera de las Entidades Cooperativas de Ahorro y Crédito, Normativa SUGEF, Conozca su empleado, Conozca su Cliente y Normativa SUGEF 01-05 y 16-05.
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	Sus niveles de activos las hace diferencias la supervisión
		Alexander Cordero, SUGEF	Las cooperativas supervisadas por SUGEF 01-05 clasificación de deudores- creación de estimaciones SUGEF 24-00 afecta rendimientos y utilidades finales (dividendos) y SUGEF 03-06
		Maynor Luna, Coopebacen	La fiscalización de la cooperativa lo determina el giro del negocio, ya sean cerradas o abiertas según el monto de patrimonio
		Rámses Espinoza, Infocoop	En general contempla Basilea II y III, COSO 2004,06,07
		Damaris Ulate, Directora IGC	Las prácticas son las mismas para todos pero se tienen que adaptar

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los principios que establece la OCDE no tiene como objeto de preguzar ni pronosticar las decisiones del negocio, así como tampoco son vinculantes, de igual modo son un marco de referencia en diferentes jurisdicciones del mundo, es por esto que se debe de conocer cuales principios aplican a nivel de cooperativismo.

Tabla N° 14 Principios para diseñar un buen código de Gobierno Corporativo

Pregunta #7	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuesta #7
7. ¿Cuáles son los principios que se deben tener en cuenta para diseñar un buen Código de Gobierno basado en la Organización para la Cooperación y el	Modelos de gobierno corporativo	Yosmar Castellano, Facilitadora	Participación, apertura y búsqueda de interacción con alta capacidad de adaptabilidad, libertad para expresar errores, dudas y contradicciones, aprendizaje constante, aporte de GC, Relaciones estables y armónicas
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	Aplicar siete principios de la OCDE, pero también los cooperativistas, incluso Basilea
		Alexander Cordero, SUGEF	Consolidación de un marco eficaz y regulatorio, ser equitativos entre los asociados, transparencia y divulgación

Desarrollo Económicos (OCDE)?	Maynor Coopebacen	Luna,	Según la OCDE no tiene presente los principios pero si los de Sugef
	Rámses Infocoop	Espinoza,	Se indica que los principios no son vinculantes y las cooperativas tiene un ADN específico con altos niveles de responsabilidad social y económica
	Damaris Ulate, Directora IGC		El código voluntario del Instituto que se basa en estos principios

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Con la interrogante anterior se pretende conocer si existe un código de mejores prácticas de gobierno corporativo, al que puede adherirse cualquier empresa, y el propósito es explicar e incentivar la adopción de las mismas; y se pretende extraer la experiencia y conocimiento adquirido sobre esta práctica de parte de la Coopebacen y Coopenae con el señor Alvaro Durán.

Tabla N° 15 *Códigos de Gobierno Corporativo en Costa Rica*

Pregunta #8	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #8	
8. Se cuenta con un código de gobierno corporativo para cualquier empresa o cooperativa.	Modelos de gobierno corporativo	Yosmar Castellano, Facilitadora	Cada empresa debe crear el propia a su justa medida de capacidad, necesidad y viabilidad de poderlo implantar y ejecutar.	
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	Se hacen códigos tropicalizados	
		Alexander Cordero, SUGEF	No existe un molde pero si adaptarse a la normativa	
		Maynor Coopebacen	Luna,	Debería de adaptarse al giro de negocio, y que los requisitos no necesariamente se cumplen con lo requerido y a veces se contravienten aplicaciones de la normativa vigente
		Rámses Infocoop	Espinoza,	No existe, el más aproximado es Conassif mediante la normativa SUGEF- 16
		Damaris Directora IGC	Ulate,	Efectivamente, nuestro código voluntario puede ser de aplicación para cualquier tipo de organización.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En América Latina surgieron los primeros emprendimientos de cooperativos y luego fue desarrollándose gradualmente a diferentes regiones, es así y por el nivel de crecimiento económico similar al de Costa Rica se desea explorar sobre cuales países de esta región, se encuentran con las mejores implementaciones del modelo de gestión mencionado.

Tabla N° 16 Países en América Latina referente en materia de Gobierno Corporativo

Pregunta #11	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #11
11. ¿Conoce usted países de América Latina que se destaquen en materia de buenas de prácticas de Buen Gobierno Corporativo? Si la respuesta es si, por favor indicar cuáles.	Modelos de gobierno corporativo	Yosmar Castellano, Facilitadora	Argentina, Colombia
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	No todas las cooperativas son supervisadas, Colombia, Brasil, México, y Colombia
		Alexander Cordero, SUGEF	Chile, Argentina y Colombia durante un tiempo
		Maynor Luna, Coopebacen	Colombia, Chile, Argentina
		Rámses Espinoza, Infocoop	Colombia, Mexico y Argentina, como las grandes cooperativas de caja de ahorro y crédito Mexicana, Chile y Uruguay.
		Damaris Ulate, Directora IGC	El Instituto de Gobierno Corporativo de CR tiene relación con otros institutos de AL como el Brasileño de GC, Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo; Instituto Panameño de GC. También en Perú y Ecuador existen organización que promueven el tema.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La gobernalidad se distingue por ser un proceso y/o herramienta en la competitividad, vitalidad y la supervivencia empresarial, siendo así resulta importante reconocer hacia donde se orientan las decisiones del sector cooperativista.

Tabla N° 17 Decisiones en materia de Gobernabilidad

Pregunta #14	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #14
14. ¿Hacia dónde deben orientarse las decisiones en materia de gobernabilidad en las empresas?	Modelos de Gobierno Corporativo	Yosmar Castellano, Facilitadora	Coordinación entre las partes, establecer condiciones favorables, articular la estructura y capacidad
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	Hacia el bienestar de los asociados, servicio de calidad, excedentes, no tener diferencias entre asociados
		Alexander Cordero, SUGEF	Como mínimo tiene que ir orientado a lo que establece la norma y no puede mantenerse cerrada a implementar la normativa vigente.
		Maynor Luna, Coopebacen	Enfocarse siempre a la perspectiva del asociado, el GC no puede desligarse de la esencia del cooperativismo, no es solamente generación de excedentes
		Rámses Espinoza, Infocoop	Toda la organizaciones deben hacer las cosas con probidad y transparencia, dado que son recursos de mucho asociados que normalmente la gente trabajadora y empleados públicos, y perder lo que tiene invertido en términos materiales duele
		Damaris Ulate, Directora IGC	Todas las prácticas son de aplicación pero opino que la transparencia de las decisiones y manejo de conflictos de interés, son muy importantes

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Algunas disposiciones de ciertos registros documentales hacen el llamado de atención de que este modelo de gestión es parte de una estrategia de mercado para las organizaciones, con el fin de incrementar sus asociados, es por esto que se requiere identificar en cuales aspecto el Gobierno Corporativo se diferencia de estas prácticas publicitarias.

Tabla N° 18 Gobierno Corporativo sobre las estrategias de comunicación

Pregunta #17	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #17
17. Se está viviendo una etapa donde algunos Códigos de Gobierno Corporativo nacieron del transparente interés de áreas como Recursos Humanos, pero para la alta dirección fueron más una estrategias de comunicación hacia afuera. ¿Cree usted que el gobierno corporativo es lo mismo?	Modelos de gobierno corporativo	Yosmar Castellano, Facilitadora	No salir de la organización, es un consenso y participación colectiva, no usar máscaras
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	Tiene que ser transparente el proceso y no una medida de publicidad y hay desconocimiento de los asociados en temas de Gobierno Corporativo
		Alexander Cordero, SUGEF	No debería porque esta vendiendo una idea errónea al consumidor, pero eso se refleja en el momento de brindar los servicios
		Maynor Luna, Coopebacen	Es verlo como una filosofía y no simplemente un cumplimiento de normativa va a ver más voluntad
		Rámses Espinoza, Infocoop	Ojala que no, no sea una moda que no sea algo pasajero, la responsabilidad social se ha tomado como financiar la participación de Costa Rica en olimpiadas especiales, pero esto no es parte del giro de negocio entonces lo que da es un rédito y no una inversión de sus recursos.
		Damaris Ulate, Directora IGC	Esto ocurre cuando la Junta Directiva o Consejo no cree realmente en el tema y cree que se trata de tener reglamentos y códigos de ética engavetados pero no ponen en práctica nada

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La responsabilidad social corporativa (en adelante RSC) nació como una iniciativa filantrópica, no obstante con el pasar de los años se enfocó más a la gestión de la organización y a ser más consecuentes con las secuelas que deja su cadena de valor, pero existe otro principio que procura la RSC que va enfocado hacia erradicar las prácticas deshonestas aplicando modelos donde los altos ejecutivos sea capaces de enbestir los políticos corruptos, pero antes se requiere saber si es cierto dicha afirmación.

Tabla N° 19 Responsabilidas social corporativa para inhibir prácticas deshonestas

Pregunta #18	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #18
18. ¿Serviría incorporar temas como la responsabilidad social corporativa, como una especie de garantía para inhibirá prácticas deshonestas entre los ejecutivos ?	Implicaciones y requisitos/ Modelos de gobierno corporativo	Yosmar Castellano, Facilitadora	No es una garantía y no solo viene de una instancia, no podrán ser sostenido en el tiempo
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	No, es un tema de conveniencia y promoción de marca
		Alexander Cordero, SUGEF	Si porque el RSC establece un marco teórico y metodológico dentro del Gobierno Corporativo pero en la práctica es un benefici para algunos
		Maynor Luna, Coopebacen	No necesariamente se encuentra relacionado y en el caso de las cooperativas la responsabilidad social es parte del ADN en busca del bienestar de los asociados
		Rámses Espinoza, Infocoop	No ni el gobierno corporativo deberia, las empresas deberían de llevar indices de transparencia y proividad, se tiene que hacer responsables de sus decisiones y acciones
		Damaris Ulate, Directora IGC	la practica son claras, son las personas las que no las aplican. Entendería entonces que esas "responsabilidades sociales corporativas" se derivarían de las mismas prácticas.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Hoy la integración de los diferentes grupos de interés demanda a todas las organizaciones a constituir como parte de una estratégica para obtener beneficios económicos y sociales.

Tabla N° 20 Crecimiento de las organizaciones sobre la integración de las partes interesadas

Pregunta #19	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #19
19. ¿Por que cree que las compañías que balancean las necesidades de los accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidad en general, muestran cuatro veces más el crecimiento financiero en comparación con compañías que se focalizan únicamente en los accionistas?	Modelos de gobierno corporativo	Yosmar Castellano, Facilitadora	Design thinking, se obtiene mejores resultados y se ahorra tiempo
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	Un proveedor o stakeholders ante un descontento puede traer una organización
		Alexander Cordero, SUGEF	Eso depende de la idiosincrasia de las generaciones y le permite a todas la partes crecer y sería la formula ideal
		Maynor Luna, Coopebacen	Aquellos que se balancean a los accionistas solo les interesa mejorar rendimientos, pero pueden recurrir a prácticas incorrectas, entonces debe existir un balance en lo que sucede a lo interno y el impacto de la compañía a lo externo
		Rámses Espinoza, Infocoop	Las prácticas de responsabilidad social tiene multiples ventajas, la gente va querer trabajar con usted y hacia afuera, los empleados quieren trabajar, se tiene la responsabilidad de compra las materias primas de mejor calidad, lo que se produce en su país, entonces esto genera un crecimiento a todas las partes interesadas
		Damaris Ulate, Directora IGC	Ya no se puede pensar solo en la rentabilidad de la organización en beneficio del accionista, este puede ser un objetivo estratégico pero no se puede llegar sin tener presente a las partes relacionadas que mencionan

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.1.3.3 Gobierno Corporativos como fuente de ventaja institucional en la cadena de valor

Siendo la cadena de valor la manera más práctica para mejorar la productividad, economía y estrategia de cualquier organización tomando decisiones responsables en pro, incluso del cumplimiento de la normatica vigente como es el caso de lo dispuesto en términos de Gobierno Corporativo, es relevante ver que impacto tiene esta gestión en términos de la cadena de valor de una organización tan particular como las cooperativas en la cual inclusive tiene que posicionarse dentro de las demás

cooperativas o por decirlo así los sustitutos existenciales en contenido de servicio de ahorro y crédito en un mercado tan pluralizado con respecto a dichos servicios y otras más diversas alternativas, por consiguiente se formularon un total de seis preguntas, con la numeración 1, 2, 10, 12, 20 y 21, que se presenta brevemente a continuación:

Existe mucha literatura referente al concepto de “gobierno corporativo” pero se desea saber desde la perspectiva cooperativas, asesores referentes en el tema y representantes de regulación que se entiende por el término para detectar una diferencias de criterios, si así pudiera ocurrir.

Tabla N° 21 *Término de Gobierno Corporativo*

Pregunta #1	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #1
1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es el gobierno corporativo?	Modelos de gobierno corporativo	Yosmar Castellano, Facilitadora	Conjunto de acciones, culturas y estructuras que procuran la promoción y la consolidación de organizaciones transparentes y responsables para el logro de la confianza y de la credibilidad de todos los grupos de interés de la Organización (“Stakeholders”).
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	Políticas, procedimientos y reglamentos para la relación del Consejo administrativo, gerencia, ponerse de acuerdo entre las partes
		Alexander Cordero, SUGEF	Normativa de SUGEF 16-16 sobre la responsabilidad de implementar gobierno corporativo, apetido de riesgos
		Maynor Luna, Coopebacen	Marco legal que guías las operaciones de una organización, hilo conductor que marca las acciones de la empresa
		Rámses Espinoza, Infocoop	Conjunto de interrelaciones que permite la fluida toma de decisiones en un proceso de transparencia probidad, señalando los roles específicos, por tanto son los instrumentos que permite guiar la organización a través de la estrategia.

Pregunta #1	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #1
		Damaris Ulate, Directora IGC	Son el conjunto de principios y normas de aplicación general que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la organización, a saber: la propiedad; la dirección; y la administración.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Coexiste una gran gama de beneficios que aporta el modelo de gestión propuesto, sin embargo se desea resaltar cual de todos los beneficios son los más relevantes y los que relativamente influyen en la mejor toma de decisiones y el éxito de la gobernanza.

Tabla N° 22 Beneficios del Gobierno Corporativo

Pregunta #2	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #2
2. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios que aporta un Buen Gobierno Corporativo?	Ventaja institucional	Yosmar Castellano, Facilitadora	Conduce a institucionalidad y trascendencia en el tiempo, reglas determinadas en estrategias, administración y operaciones, transparencia, rendición de cuentas
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	Refleja en los estados financieros y la aplicación de las políticas
		Alexander Cordero, SUGEF	Máxima capacidad de adaptación al negocio, depende de la capacidad financiera de la cooperativa
		Maynor Luna, Coopebacen	Integridad en la ejecución de las acciones, ser consecuentes, integrar áreas comunes y enmarcar el campo de acción
		Rámses Espinoza, Infocoop	Tener claro que responder a quien y que funciones, responsabilidades y que deberes tiene cada quien.
		Damaris Ulate, Directora IGC	Genera muchos beneficios tales como mayor transparencia en la toma de decisiones a través del manejo adecuado de los conflictos de interés, rendición de cuentas, mayor concientización de la dirección (Junta Directiva) de la organización de sus responsabilidades, generación de profesionalismo,

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La calidad y cantidad de la información llega a ser crucial para la toma de decisiones efectiva, por consecuente se desea hacer un llamado a los entrevistados sobre su relevancia y distinguir porque dicho tema llega a ser el eslabón de una sana práctica administrativa.

Tabla N° 23 *Calidad de la información, calidad de las decisiones*

Pregunta #10	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #10
10. Se dice que “la calidad de las decisiones que se tomen en todos los consejos directivos y comités dependerá de la calidad de información que les sea proporcionados”, ¿cree usted que esto está relacionado con el gobierno corporativo? Por qué.	ventaja institucional	Yosmar Castellano, Facilitadora	Si, porque esto promueve estandarizar la información veraz, manejo de la información, mejor calidad de gestión, retrospectiva
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	Si, debe existir una rendición de cuentas como parte de la transparencia y presentar información fidedigna
		Alexander Cordero, SUGEF	Existe un principio de la informatica si “basura entra basura sale” si no se tiene por parte de la entidad un conomiento de un FODA de la cooperativa y sobre el entorno economico no saben donde esta posicionadornos, y eso nace de un GC.
		Maynor Luna, Coopebacen	El CG permite calidad, amplitud y profundida en la toma de decisiones
		Rámses Espinoza, Infocoop	Si biene aportar, es establecer las responsabilidad e interrelaciones y el poder en la organización, los Gerentes son dados a ocultar alguna información de calidad que podría comprometer su curriculum
		Damaris Ulate, Directora IGC	Para mi no, solo depende de la información, sino de la capacidad de los miembros del Consejo o de los comités para analizar dicha información (idoneidad).

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La Alta Gerencia se encuentra dentro del triángulo de gobierno corporativo como un eje relevante, pero cual es el rol relevante de este ,dentro de la aplicación de la gestión,

se requiere un cuestionamiento a profundidad sobre la existencia del mismo dentro de este proceso.

Tabla N° 24 Responsabilidad de la Gerencia

Pregunta #12	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #12
12. ¿Cuál debería ser la responsabilidad de la Gerencia en materia de Gobierno Corporativo?	Ventaja institucional	Yosmar Castellano, Facilitadora	Es el brazo ejecutor, siempre receptora de situaciones
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	Es un triángulo de responsabilidades y le corresponde ejecutar las acciones pero el GC la responsabilidad es de la Junta Directiva
		Alexander Cordero, SUGEF	SUGEF 16 propiamente en el artículo 5, la responsabilidad es de la Junta Directiva
		Maynor Luna, Coopebacen	No es una responsabilidad exclusiva de la gerencia, sino del consejo administrativo y el Gerente se encarga de implementar
		Rámses Espinoza, Infocoop	La responsabilidad esta en los cuerpos directivos, dado que el Gerente es un ejecutor de las tareas y que recibe por delegación de la asamblea, el papel del gerente es de guiar
		Damaris Ulate, Directora IGC	La Gerencia debe contribuir en la implementación de las prácticas y difundirla en el resto de la organización.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En la formulación de las preguntas # 20 y #21 se presenta un tema Gerencia de alto impacto dado que una cadena de valor correctamente formulada, persigue la reducción de las brechas productivas, siendo del talón de aquilez de muchas cooperativas dado que su cadena de valor se enfoca en la captación de ahorros y colocación de créditos, siendo así se hace un ejercicio primero de ubicar dentro del contexto de gobierno corporativo la creación de valor y en un segundo aspecto sobre ubicar dentro de la cadena de valor cual eslabón le corresponde al gobierno corporativo.

Tabla N° 25 Gobierno corporativo injerencia en la creación de valor de la empresa

Pregunta #20	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #20
20. ¿Considera usted que el Gobierno Corporativo tiene injerencia en la creación de valor de una la empresa?	Cadena de valor	Yosmar Castellano, Facilitadora	Permite a la organización tener claro el rumbo de la organización así como la información relevante para la toma de decisiones, tener un estándar de derecho transparente y conocido por todos.
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	Hay un impacto de la transparencia y crecimiento de la cooperativa
		Alexander Cordero, SUGEF	La Gerencia General deje de ser apaga fuegos y establece una línea de autoridad
		Maynor Luna, Coopebacen	Le permite a la empresa actuar de forma correcta y permite proyectarse a lo interno y externo
		Rámses Espinoza, Infocoop	Si, la empresa vive en su ADN si genera un valor agregado en el ejercicio de sus funciones, así se va a presentar al público y dentro de la organización,
		Damaris Ulate, Directora IGC	Una empresa donde las decisiones sean transparentes y enfocadas en el beneficio de la organización como un todo y no de unos cuantos que están dentro de la misma, a todas luces genera valor para sí misma y permea en las partes relacionadas.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla N° 26 Eslabón de la cadena de valor de las cooperativas

Pregunta #21	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #21
21. ¿En cual eslabón de la cadena de valor de una cooperativa ubicaría usted el gobierno corporativo?	Cadena de valor	Yosmar Castellano, Facilitadora	Esta intrínseca en todos los procesos e integrantes de la organización
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	Se encuentra intrínseca en toda la organización, el GC siempre ha existido
		Alexander Cordero, SUGEF	Desde el principio de la cadena de valor hasta al final en la misión y visión
		Maynor Luna, Coopebacen	El Gobierno Corporativo no debe desligarse en la cadena de valor y estra intrínseco en toda la organización

		Rámses Espinoza, Infocoop	Como instrumento se ubicaría después del estatuto como conjunto de interrelaciones, lo que construya la columna vertebral.
		Damaris Ulate, Directora IGC	Consejo de Administración

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.1.3.4 Mecanismos de control para organizaciones con Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo nace principalmente sobre los escándalos financieros acaecidos con la crisis del 2008, así como muchas afectaciones económicas de las organizaciones por la falta de indicadores que alerten sobre posibles manejos inadecuados de los fondos, decisiones a destiempo o mal formuladas que radican en muchos de los casos hasta la quiebra de grandes imperios, es por esto que los mecanismos de control realmente son los indicadores de que la gestión va de acuerdo a la planteado e incluso va muy alineado a la supervisión directa del mercado y una regulación específica, por tanto se establecieron un total de cinco preguntas formuladas en las siguiente número de preguntas 4, 5, 13, 23 y 24.

Las siguientes dos preguntas, formuladas con referencia #4 y #5 son consecuentes y se desea ver si existe una relación entre normativa y entre asesor referente en el tema, esto porque se requiere identificar cuales organizaciones son como entes asesores en temas de gobierno corporativo, y a su vez ver si de esa lista mencionada produce normativa que cobije a las cooperativas .

Tabla N° 27 Organizaciones especializadas en Gobierno Corporativo en Costa Rica

Pregunta #4	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #4
4. ¿Existen comités/ entes o organizaciones que estén profesionalizando	Mecanismos de control	Yosmar Castellano, Facilitadora	Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica, SUGEF- Cooperativas Cerradas que deberían de sujetarse a una regulación obligatoria

Pregunta #4	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #4
actualmente en las prácticas de gobierno corporativo en Costa Rica? (Si la respuesta es si, por favor citar cuáles)		Alvaro Durán, Asesor corporativo	Gobierno Corporativo, Asociación Bancaria Costarricense a Cámara de Bancos y Sugef
		Alexander Cordero, SUGEF	La entidad del Banco Nacional tiene muy buenas prácticas en estos temas, SUGEF
		Maynor Luna, Coopebacen	Profesionales en el tema como CENECOOP, FEDEAC
		Rámses Espinoza, Infocoop	Del Instituto Gobierno Coprorativo en Costa Rica
		Damaris Ulate, Directora IGC	El Instituto de Gobierno Corporativo esta en esta tarea prácticamente desde el 2009, pero el ICAP despachos grandes dan capacitaciones y reguladores

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla N° 28 Políticas o regulaciones específicas para el sector Cooperativista

Pregunta #5	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #5
5. ¿Cuáles son las políticas o regulaciones específicas para el sector cooperativista, que se deben de tomar de cuenta a nivel nacional?	Mecanismos de control	Yosmar Castellano, Facilitadora	El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), emitió en el 2016 el "Reglamento de Gobierno Corporativo, artículo 2. Organizaciones cooperativas de ahorro y crédito
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	Supervisada por Sugef (abiertas, dos millones de dólares en activos) no supervisadas por Sugef seria Infocoop, (2011 se propuso un código) Ley de Cooperativas, SUGEF 16, SUGEF 2-10
		Alexander Cordero, SUGEF	SUGEF 16-16 la regulaciones del Gobierno Corporativo, SUGEF 01-05 clasificacion de deudores, SUGEF 03-04 Supervisión de Suficiencia Patrimonial y la SUGEF 24-00 Calificación de este ante el Gobierno
		Maynor Luna, Coopebacen	Ley de cooperativas N° 7231, Normativa Prudencial de INFOCOOP, la ley del CENECOOP cobra el aporte de Cooperativas, fondos de

Pregunta #5	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #5
			capacitación, ley de fortalecimiento fiscal
		Rámses Espinoza, Infocoop	No existe regulación específicas.
		Damaris Ulate, Directora IGC	De manera específica para este sector no conozco que exista nada, pues además como lo indique arriba las prácticas son las mismas para todos, lo que deben es ajustarla a su realidad, lo importante es cumplir con el objetivo de la práctica.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Las prácticas de honestas resultan a raíz de una serie de errores, que inician en la elección de los miembros que representen la Junta Directiva, dado que como tomadores de decisiones en ciertos casos, no cuenta con los elementos técnicos e interpersonales para ejercer el cargo correctamente, es por esto que revela la importancia de saber cual estructura es la adecuada a regir y desde a donde se puede procurar una correcta gestión.

Tabla N° 29 *Criterios para una Junta Directiva idónea*

Pregunta #13	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #13
13. ¿Cuáles considera que son los criterios que deben regular la integración de una junta directiva idónea para las cooperativas?	Mecanismos de control	Yosmar Castellano, Facilitadora	Visión compartida y consensuada, compromiso y sumarse en acciones, tolerancia y ser abiertos, alternativa de la Junta Directiva confianza
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	Cumplir con el reglamento de idoneidad personal y profesional (contar con disponibilidad, dedicar tiempo, voluntad de capacitarse)
		Alexander Cordero, SUGEF	Todo esto se puede mostrar en SUGEF 16 en su totalidad, es muy específica y clara.

Pregunta #13	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #13
		Maynor Luna, Coopebacen	Se necesitan valores como integridad, honradez, compromiso y respeto además a nivel profesional conocimientos técnicos y ganas de hacer las cosas
		Rámses Espinoza, Infocoop	Deben ser multidisciplinario, debería a ver un abogado, financista, administrador, algunas del tipo de cooperativa, indudablemente ingeniero civil, abogado, financista, auditor mezcla de ese tipo de talentos y competencias dentro de consejo, vigilancia y consejo académico.
		Damaris Ulate, Directora IGC	Lo ideal sería que cada organización auto establezca el perfil idóneo de los miembros del consejo y lo den a conocer, pero esto no implica que algunos que no cuentan con este perfil puedan formar parte, en cuyo caso entra el tema de la inducción y que tengan claras sus responsabilidades.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En diversas literaturas, se habla sobre que los mecanismos de control en referencia a materia de gobierno corporativo, son dispuesto desde la supervisión y control de la dirección y se empapan sobre aspectos internos de la organización y un enfoque externos consecuente con temas de varibilidad del mercado, a pesar de se desea comprobar dicho criterio y a su vez detectar cuales otros mecanismos se encuentran establecidos ya sea de manera autóctona de la organización o dentro de la normativa.

Tabla N° 30 *Mecanismos para el cumplimiento de supervisión en Gobierno Corporativo*

Pregunta #23	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #23
23. ¿Cuáles son los mecanismos que aseguran el cumplimiento a las disposiciones de supervisión de GC,	Mecanismos de control	Yosmar Castellano, Facilitadora	Establecer indicadores y mediciones, monitoreo
		Alvaro Durán, Asesor corporativo	En el reglamento de SUGEF tiene un artículo de cumplimiento de la normativa

Pregunta #23	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #23
aplicables en las entidades?		Alexander Cordero, SUGEF	Tener sistemas de informáticos robustos, auditoría interna y externa
		Maynor Luna, Coopebacen	Coopebacen desde el punto de vista supervisión todavía no se tiene claro en cuando a lo que quiere INFOCOOP en ese tema y no existe vigencia.
		Rámses Espinoza, Infocoop	En realidad no existen, hay instrumentos para orar desempeño de las junta directivas y consejo de la administración, SUGEF cuenta con fichas camel cuantitativas y cualitativas. México cuenta con evaluaciones y autoevaluaciones, la diretriz 099 hace un ejercicio de como deberian estar funcionando las Junta Directiva para evaluar en que medida o rango de calidad.
		Damaris Ulate, Directora IGC	El mismo ejemplo y manejo del tema que da la Junta Directiva (Consejo)

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Capítulo V

Discusión e interpretación de los resultados

5.1. GENERALIDADES

En este apartado se van a desglosar el análisis y discusión de los resultados del capítulo anterior, es por esto que se desarrollaron sobre las categoría de análisis los requisitos e implicaciones del Gobierno Corporativo, modelos específicos o tropicalizados de la estructura de gestión, la realidad sobre si existe una relación de la gestión propuestas con la creación de valor en una cooperativa tomando en consideración la cadena de valor y por último los mecanismo de control para supervisar el gobierno corporativo.

Se hará un analisis sobre cada respuesta que hace referencia a cada objetivo específicos formulado en el estudio.

5.1.1 Implicaciones y requisitos al implementar gobierno corporativo

En este objetivo se evaluaron temas como implicación y requisitos al implementar un código de gobierno corporativo, siendo consecuente con el importante intervención que tiene el estado se contemplo el papel del mismo como promotor de la gestión, así mismo durante los últimos décadas se ha hecho gran incapie en la formulación de valores institucionales que de cierto manera es un desafíos de las organizaciones para disminuir la crisis de confianza.

Siendo así sobre los tópicos mencionados, se estará profundizando la respuesta generalizadas contemplando aspectos sobre como concuerdan ciertos criterios o incluso la falta de correlación entre los temas.

Los entrevistados con una representación de la mitad (6 persona de 3 personas) indican que uno de las mayores implicaciones de la implementación es que la organización es interiorice los principios del Gobierno Corporativo, desde la perspectiva de que dicho modelo de gestión tiene que ser parte del ADN de la

organización, según indicó la señora Damaris Ulate, Directora del Gobierno Corporativo, así como también sobre los aspectos que contradicen los principios cooperativos con los principios que propone el Gobierno Corporativo, esta última referencia puede llegar a ser confusa por las singularidades de la estructura orgánica de las sociedades cooperativas que llevan a limitar el grado de aplicabilidad de las prácticas de la gestión propuestas.

Así mismo la mitad de los entrevistados hacen referencia a la selección y calificación de miembros que integran la Junta Directiva, sobre en particular se hace un llamado a la falta de idoneidad de las personas en el cargo y la autonomía ya que esta situación puede poner obstáculos en sus procesos de decisión estratégica que tienden a limitar y perjudicar el desempeño global de la organización, además de aporta conflictos de orden disfuncional entre los diversos órganos de gobierno que afecten la productividad global.

Sobre el papel del Estado en tema de Gobierno Corporativo debe actuar como propietario informado y activo, velando por la gobernanza de las empresas de forma transparente y responsable, con un alto grado de profesionalidad y eficacia, siendo así las respuesta se orientan en su totalidad (6 personas de 6 personas) están de acuerdo con que el papel del Estado es bajo la figura de ente regulador, unidad asesora, contralor y de supervisión, sin embargo dentro de los apuntes de la entrevista, dos personas en particular indicaron que para el sector cooperativista en términos de gobierno corporativo no tenía ninguna intervención, pero luego al profundizar si mencionaron sobre la emisión de decretos y normativa para su aplicación.

En consecuencia con los desafíos del tema, se hace una retrospectiva sobre la relación valores institucionales versus crisis de confianza, este cuestionamiento nace sobre rol

mediador de la confianza y creencias de cada individualidad y posteriormente algo reflejado a nivel colectivo, es así como también indica Alexander Cordero, Supervisor de la Superintendencia General de Entidades Financieras que considera que: “ los valores se han ido perdiendo por la idiosingracia de los contarricenses que desean ser servido y no servir”, siendo consecuente también se habla sobre una condición desde la individualidad y la ética personal. También un entrevistado hace una comparación sobre la relación generar excedentes, generar relaciones con los asociados viendo el asunto mas humanístico.

En cuanto a las concepciones equivocadas y/o parciales se indica sobre la idea de crear estructuras paralelas para cumplir con lo que establece el Gobierno Corporativo, así como además de crearlas no generar las acciones para implementar y poner en funcionamiento dichas políticas y solamente se contruye sobre el cumplir como una medida regulatorio y no como parte de la gestión de la cooperativa, hablando sobre el mismo tópico de estructura se puede llegar a establecer una idea erronea sobre que el Gobierno Corporativo puede convertirse en una cama de fuerza, según indica Maynor Luna, Gerente General de la COOPEBACEN. Sobre el desconocimiento del tema se menciona una falta de lectura eficaz, y un entrevistado objetivo indica que un profesional en el campo maneja el tema a la perfección.

Por último sobre la crisis actual de salud pública, que representa de maneras desproporcionales un reto para muchas organizaciones a nivel mundial y sobre como el Gobierno Corporativo puede ser fuente de ventaja institucional, se hace un comentario muy específicos de la señora Yosmar Catellano, Asesora independiente que indica que la economía de un país representa todas las empresas que la conforman, es por esto que si las mismas tiene una estructura de gobernanza

adecuada le va a permitir calibrar rendimientos, así como que la estructura permite tener flexibilidad en los procesos, adicionalmente Damaria Ulata, se refiere que: "...bajo una Junta Directiva activa, informada y disponible para tomar decisiones oportunas".

5.1.2 Modelos de Gobierno Corporativos aplicado en sector cooperativista

Respecto a la metodología para implementar sanas prácticas de Gobierno Corporativo se indica que esta enfocada según la intermediación realizadas por parte de cada cooperativa de ahorro y crédito como también la realidad de la organización, además se deben contemplar criterios como responsabilidades, supervisión, estructura de gobierno, gestión de riesgos y controles, así como efectuar un análisis FODA, adicionalmente se hace una secuencia de las oportunidades en la cual la cooperativa COOPEBACEN pudo haber adoptado las disposiciones de INFOCOOP o SUGEF en temas de gobierno corporativo, por otro lado como metodología propuesta mayormente la muestra se inclina a proponer el gobierno corporativo de la SUGEF.

Según las restricción que diferencia el tipo de regulación o supervisión, se indica La Ley de Creación del CONASSIF, Ley de Creación de la Superintendencia General de las Entidades Financieras, Ley de Supervisión de la Actividad Financiera de las Entidades Cooperativas de Ahorro y Crédito, Normativa SUGEF, Conozca su empleado, Conozca su Cliente y Normativa SUGEF 01-05 y 16-05, SUGEF 24-00 y SUGEF 03-06, también el señor Rámses Espinoza, quién habla a criterio personal pero labora en el INFOCOOP indica que: " en general contempla Basilea II y III, COSO 2004,2006, 2007, pero para términos de comprender la fiscalización de las cooperativas lo determina el giro del negocio (en el caso de ser una cooperativa cerrada o abierta) y en ocasiones los niveles de activos.

Dentro de la investigación se sugiere conocer cuales principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) pueden ser objeto de inclusión dentro de un código de gobierno corporativo, siendo así se sugiere el principio de participación, apertura y búsqueda de interacción con alta capacidad de adaptabilidad, libertad para expresar errores, dudas y contradicciones, aprendizaje constante, también se incluyen temas como transparencia y divulgación, no obstante es importante recordar los principios del cooperativismo dado que los establecidos por la OCDE no son vinculantes, por último la señora Damaris Ulate recomienda el código voluntario del Instituto de Gobierno Corporativo.

Respecto al tema anterior sobre el código de gobierno corporativo se solicita indicar si existe una especie de documento “machote” que permite a las organizaciones tomarlo como referencia documental para crear el código, no obstante se indica que dicho código es adaptado a cada organización pero se proponen ideas como el código que promueve la Sugef o el código voluntario del Instituto de Gobierno Corporativo.

Como parte de la investigación es sumamente importante destacar los avances y progresos que a tenido ciertos países de América Latina en materia de gobierno corporativo, tomando en cuenta que en algunas ocasiones tiene una realidad similar a la de Costa Rica, por eso se concluye que el país con mayor crecimiento en el tema según los seis entrevistados es Colombia, cuatro personas colocan en segundo lugar a Argentina, como tercer lugar con tres personas entrevistadas indican que Chile, por último lugar en una misma cantidad dos personas indican que Brasil y México.

Las decisiones en materia de gobernabilidad deben enfocarse según dos entrevistados en referente a el beneficio de los asociados, por otra parte dos personas

de la muestra, indica que debe encaminarse hacia comportamientos con probidad, transparencia y manejo de conflictos, por último una persona de seis personas, indica sobre la coordinación entre las partes y establecer las condiciones más favorables y articuladas con la estructura, además cumplir con lo mínimo a lo que establece la normativa de SUGEF.

Siendo el gobierno corporativo un modelo de gestión propuesto que incorpora dentro de sus principios las mejores prácticas de gobernanza de una organización se coloca una pregunta reflexiva sobre la relación entre la creación de un código de gobierno corporativo como estrategia de comunicación, siendo así los entrevistados en su totalidad indica sobre la negación de que se utilice como herramienta de promoción de algunas organizaciones, dado que no debería venderse una idea errónea al consumidor, no tener documento “engabados” en el escritorio únicamente, que no sea una moda más de modelos de gestión, además es importante indicar que el código no debería salir de área de recursos humanos dado que en un consenso y participación colectiva.

Siguiendo con la pregunta anterior sale a relucir el término de “responsabilidad social corporativa” que sus ideales han sido vendidos como garantías para inhibir prácticas deshonestas, es por esto que 5 personas de los 6 entrevistados, consideran que la responsabilidad social corporativa no es una garantía para inhibir dichas prácticas porque es algo que no puede ser sostenido en el tiempo, existe muchas promociones de marca, las prácticas de RSC son utilizadas incorrectamente, por último una persona de 6 personas, indica el señor Alexander Cordero que la RSC si establece un marco teórico y metodológico dentro del Gobierno Corporativo pero en la práctica es un beneficio para algunos.

Continuando con la última pregunta, que tiene referencia con el balance de las necesidades de los accionistas, empleados, proveedores y comunicad en general, como se les llama popularmente “*stackholders*”, las empresas representan mayor crecimiento que solo tomando en consideración las necesidades de los accionistas, la totalidad de los entrevistados mencionan que sí están de acuerdo con dicha afirmación, y como comentario general la señora Damaris Ulate menciona que “*ya no se puede pensar solo en la rentabilidad de la organización en beneficio del accionista, este puede ser un objetivo estratégico, pero no se puede llegar sin tener presente a las partes relacionadas que mencionan*”.

5.1.3. Gobierno Corporativo como fuente de ventaja institucional en la cadena de valor

La ventaja competitiva son esos atributos que hacen a un servicios o producto ser superior que los demás, así como pueden considerarse una organización referente en su atributo, siendo así la ventaja institucional puede ser de carácter interna o externa, por tanto la organización que aporta medidas de gobierno corporativo gestionan responsablemente los recursos de los propietarios, siendo así bajo esa premisa la cadena de valor asociada a dichos procesos incorporan un gran abanico de actores sociales.

En todos los casos el cuestionamiento referente al concepto de “gobierno corporativo” todos los entrevistados se inclinaron hacia un conjunto de acciones, estructuras, procedimientos, reglamentos, normativa legal, principios que tiene como fin orientar las decisiones y el hilo conductor de las acciones de las empresas, procurando la consolidación de las organizaciones transparentes y responsables, según indica la señora Yosmar Castellano.

Posteriormente se plantea la pregunta número dos referente a los beneficios que aporta el gobierno corporativo, lo cual es importante para el estudio de investigación, con el fin de detectar si se puede potencializar los beneficios del modelo de gestión propuesto tomando en consideración la dinámica de análisis de la cadena de valor de una cooperativa, siendo así efectivamente los beneficios aportados son con referencia al pensamiento estratégico, la capacidad de adaptación de los negocios, la integración y ejecución de las acciones, el manejo adecuado de conflictos y la rendición de cuentas, esto último se sugiere por la posible propuesta de crear una estrategia de rendición de cuentas, por medio de la cadena de valor que responde a una noción de gobernanza moderna, incorporando no solamente procesos administrativos y articulación de la naturaleza de política, sino también la identificación y vinculación de las partes interesadas.

Enlazando la pregunta anterior sobre los beneficios que aporta el modelo de gestión, uno tangible es la calidad de la toma de decisiones respecto a la calidad de la información, por tanto una de las situaciones controversiales sobre la gestión es a falta de divulgación de información que a menudo es el resultado de poderosos actores que retienen información intencionalmente o para resistir los intentos de hacerlo accesible, en otras palabras, las asimetrías de información también están integradas en asimetrías de poder existentes, refiriéndose a la asimetría de la información como las transacciones en las que una de las partes posee mejor información que la otra, esta dualidad siempre ocurre en cualquier organización y es por esto que el gobierno corporativo establece las bases sobre la cual se ejecutan las decisiones de manera transparente, así mismo indica el señor Maynor Luna que el Gobierno Corporativo permite calidad, amplitud y profundidad en la toma de decisiones.

Referente al impacto que tiene una gobernanza dentro de una cadena de valor de una cooperativa hace referencia principalmente a la forma de actuar correctamente, así como marcar el rumbo de la organización, en donde existe un impacto de la transparencia y crecimiento de la cooperativa como indica el señor Álvaro Durán, así mismo se les solicitó indicar en cual eslabón de la cadena de valor ubicaría el modelo de gestión, y siendo congruente todos los entrevistados indicaron que es intrínseco en la organización y se encuentra presente en cada uno de los eslabones, refiriéndose en donde la dimensión, estructura y composición del modelo son determinantes para un buen funcionamiento.

5.1. 4 Mecanismos de control para organizaciones con Gobierno Corporativo

Los mecanismos de control pueden jugar un papel predominante en la alineación de los intereses de los accionistas, por consiguiente se requiere primeramente, establecer el conocimiento de cuales organizaciones se consideran como tales profesionalizadas en prácticas de gobierno corporativo, la mitad de los entrevistados (3 personas de 6 personas) visualizan a un ente involucrado seriamente en el modelo al Instituto de Gobierno Corporativo, posteriormente se menciona a la Sugef como ente regulador, además se hace referencia a la Asociación Bancaria Costarricense, la Cámara de Bancos, CENECOOP y sobre entidades especializadas en el tema que generan grandes retos, incluso a los órganos reguladores se habla de la figura del Banco Nacional, según indica el señor Alexander Cordero.

En cuanto a disposiciones reglamentarias se menciona algunas políticas específicas para el sector cooperativista, sobre lo particular, toda la normativa que emita el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero por medio de la Superintendencia General de Entidades Financieras referente a las cooperativas de

ahorro y crédito como SUGEF 16-16 regulaciones del Gobierno Corporativo, SUGEF 01-05 el clasificador de deudores, SUGEF 03-04 Supervisión de Suficiencia Patrimonial, esto referente a las cooperativas de carácter abiertas, para términos de cooperativas cerradas se refiere más a la Ley de Cooperativas N° 7231, Normativa Prudencia emitada por el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, la ley del Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa sobre el aporte de las Cooperativas, fondos de capacitación.

Una de las debilidades que presentan las cooperativas en torno a la gestión administrativa hace referencia a las personas que integran los consejos administrativo o Juntas Directivas y así como los propios comités de vigilancia o educación, es por esto que se les solicita indicar cuales debe ser esos criterios que deben de regular la integración de la Junta Directiva, por tanto se indica que se requieren aspecto técnicos, tales como cumplir con el reglamento de idoneidad personal y profesional, así como lo mencionado en la normativa SUGEF 16-16 y también es recomendable que se seleccione un perfil idóneo y se de a conocer a los asociados, ahora a nivel personal se requiere integrantes que cuenten con disponibilidad, iniciativa para profundizar sobre ciertos tema ante algún desconocimiento, honradez, compromiso y muy importante que este conformado por medio de un equipo multidisciplinario y con un proceso de inducción preciso y oportuno.

Ha sabiendas que la Junta Directiva es la única responsable de aplicar las prácticas de gobierno corporativo, se mencionan algunos mecanismos que suelen ser relevantes para asegurar el cumplimiento de las disposiciones emitidas de aplicación obligatorio o voluntaria, en este caso se sugiere para la normativa obligatoria la adopción del apartado cumplimiento de normativa del reglamento de Sugef, pero si se

cuenta con un cumplimiento voluntario como mínimo establecer indicadores al lado de un monitoreo constante, manejar sistemas informáticos, auditorías internas, en el caso de la Cooperativas cerradas le corresponde al INFOCOOP establecer las medidas pertinentes pero hasta el momento no se reconoce información clara ni normativa específica al respecto.

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones

6.1 CONCLUSIONES

La motivación en la realización de esta tesis es con el fin de enfocar adecuadamente los esfuerzos de conocer cuales son las implicación y requisitos que se enfrenta la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica (Coopebacen) al implementar sanas prácticas de Gobierno Corporativo, además de identificar la capacidad de implementación de la normativa vigente o voluntaria por parte de la Cooperativa, siendo que el pasado 16 de mayo del 2020 se anunciaron por medio el periódico de circulación nacional La Nación que: “Los 37 países de la OCDE aprobaron por unanimidad el ingreso de Costa Rica a dicha organización colocándose en el país número 38 y siendo el país número cuatro de América Latina que es invitado a formar parte”, por tanto se presentan muchos restos interesantes para todo el sistema financiero del país, ante una economía fracturada aún más por la crisis de salud pública.

Con el fin de llevar a cabo este estudio se desglosaron tres objetivos específicos identificados como ejes importantes para detectar cuales fueron las implicación y requisitos que otra organizaciones tuvieron y tienen al implementar dicha normativa desde el punto de vista metodológico, pero los retos son aún más riguros desde la perspectiva práctica.

A lo largo de investigación el estudio se basó en la herramienta de entrevistas seminuesturada con una selección de perfiles específicos que permitan ir de lo general a lo particular en cuanto a la profundidad de los temas mencionados.

Sobre lo particular para el primer objetivo general se concluye:

1. Falta de interiorización de los principios dentro de la gestión de la organización, que son fundamentales para una correcta práctica del modelo de gobierno

corporativo, así mismo hay que tomar en consideración las singularidades que posee la estructura orgánica de las sociedades cooperativistas, sin dejar de lado sus principios fundamentales del sector cooperativistas dado que es el ADN de la este tipo de organizaciones.

2. Bajo el principio de idoneidad con respecto a los aspectos técnicos y las habilidades blandas que deben de tener los puestos directivos, esta consideración es un hito clave para el proceso de decisiones estratégicas y el desempeño global de la organización, así como establecer procesos de inducción claves siempre que se tenga la voluntad expresa del director, recordando que la soberbia acaba con el buen criterio.
3. Siendo que la Coopebacen es una organización de carácter cerrada, las políticas que establece la Sugef no son obligatorias ni vinculantes para la gestión, sin embargo si se identifica al Estado como un ente regulador y contralor del ejercicio de la administración.

En la actualidad en Costa Rica, existen cooperativas de ahorro y crédito de carácter cerradas lo cual restringe de cierta manera la intervención de la Superintendencia General de Entidades Financieras, es por esto que se establecieron tópicos referentes a los principios que se pueden aplicar en el sector, así como la normativa vigente que propone el marco reglamentario para aplicar el modelo de gestión.

4. Se ha logrado concluir, a partir de las declaraciones de los entrevistados, que no existe un modelo “machote” de código de gobierno corporativo, aplicables para las cooperativas de ahorro y crédito supervisadas, con relación a lo propuesto por el acuerdo SUGEF 16-16, por lo que el modelo va a depender del giro del negocio y la realidad actual, dado que la implementación de un

marco regulatorio muy complejo va a ser imposible adaptarlo a organizaciones que no cuentan con recursos económico necesarios ni las capacidades administrativas de gestionarlo, así mismo se considera que un código incorpore los principios de la OCDE, y en el caso que no se le aplique la normativa de SUGEF se adopte el código voluntario del Intituto de Gobierno Corporativo, o incluso se recomienda tropicalizar las estructuras como las que adoptó Colombia uno de los países referentes en la aplicación de sanas prácticas en el modelo.

Paralelamente se colocan dentro del análisis, doctrinas como la responsabilidad social corporativa, incluso el involucramiento de todos los stakeholder de la organización, dado que dentro de los fines que se proponen en ambos casos se puede ver impregnado como las garantías para inhibir prácticas deshonestas al estar más expuesto a el “ojo público” o a todas las partes que se involucran dentro de la cadena de valor, por tanto se concluye:

5. Los modelos de gobierno corporativo no deberían verse como una estrategia de comunicación para enriquecer la imagen corporativa y la marca, aunque puede ser un resultado de las diferentes acciones que se toman, pero, es importante evitar las prácticas, que se han dado con relación a la responsabilidad social corporativa que por su propio alto valor simbólico lo somete al riesgo de verse reducido a una serie de principios muy generales, que permitan su posterior reinterpretación con unos fines concretos o desde la perspectiva de intereses específicos.

El gobierno corporativo es un instrumento indispensable para el crecimiento de un país de manera colectiva y de una organización de manera individualizadas, por lo que contar con una plataforma que impulse el camino de desarrollo del país, como es la OCDE, permite abarcar mejores políticas públicas, altos estándares y soluciones innovadoras para desafíos comunes, hacen que una organización tenga significativamente una mejor ventaja insitucional dentro de su cadena de valor, siendo así se concluye:

6. El aspecto destacable del gobierno corporativo que aporta una ventaja institucional dentro de la cadena de valor, es la calidad de la información que le permita ofrecer al modelo, la información necesaria para la rendición de cuentas; es importante mencionar que si bien la transparencia es una condición necesaria para promover la rendición de cuentas, no es una condición suficiente.
7. Otra condición importante, es que aunque la cadena de valor tiene estabones de su proceso productivo, el gobierno corporativo no se puede ubicar en un eslabón específico, dado que se considera un valor intrínseco de cada eslabón de la cadena, porque no esta sujeto a una fecha de expiración ni al cumplimiento de un procedimiento establecido, por tanto es un elemento clave dentro de la cadena de valor de una cooperativa que su principal enfoque es la captación de ahorro y colocación de créditos.

Por último podemos pensar en la transparencia como un primer paso para tener una configuración empresarial basada en valores y principios del gobierno corporativo, dado que efectivamente la transparencia hace que la información esté disponible, lo

cual es uno de los pilares que se destaca en el principio quinto que propone la OCDE respecto a la divulgación de información y transparencia, no obstante también es necesario la publicidad para que la información sea accesible, y mecanismos de rendición de cuentas para que la información sea procesable. La información, por sí misma, no es nada sin publicidad y rendición de cuentas, y si no llega a las audiencias interesadas, su efecto es insignificante.

De igual manera, incluso cuando la información llega al público, si no conlleva consecuencias, su efecto no sólo es insignificante sino también potencialmente dañino. Por ejemplo, hemos visto recientemente la publicación realizada por el periódico digital El Observador CR (Sancho, 2020), publicada el pasado 13 de marzo del 2020 donde se indica que: "...Departamento Legal de la Asamblea Legislativa abrió una investigación sobre el estado financiero, el manejo de fondos de cesantía y la opacidad en la información, de parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados (Coopeasamblea)", dicha noticia en resumidas palabras se identifica un incorrecto manejo de las prácticas de gobierno corporativo, que a su vez por la naturaleza de la cooperativa no es reguladas para la Sugef y por parte del INFOCOOP respondieron que "se está analizando la situación crediticia de la cooperativa y haciendo algunas recomendaciones técnicas", la falta de oportunidad para detectar las inconsistencias hacen que las organizaciones- que se contruyeron de patrimonios sólidos lleguen a tener grandes pérdidas económicas por la falta de una correcta estructura de gobernanza, siendo así se concluye que:

8. Existen otros componentes sociales que se involucran en las sanas prácticas del Gobierno Corporativo, bajo la visión de que hay cooperativas que no están siendo reguladas por la Sugef y ante la falta de pronunciamiento y marcos

regulatorios ofrecidos por el INFOCOOP, existe una organización sin fines de lucro que brindar una estructura de gobernanza voluntaria para cualquier tipo de organización con es el Instituto de Gobierno Corporativo.

9. Respecto a los mecanismos de control para el gobierno corporativo, en las cooperativas de ahorro y crédito, supervisadas por la Superintendencia General de Entidades Financieras se coloca a disposición de las mismas, el acuerdo SUGE 16-16 un apartado sobre el cumplimiento normativo que permite establecer una estrategia de rendición de cuentas, no obstante para cooperativas que no están siendo regulada y desea incursionar en la misma, existe material voluntario y se pueden proponen medidas a travez de indicadores que pueden ser útiles en el proceso.

Como se ha explicado en este capítulo existen diferentes percepciones en cuanto a la existencia o no del gobierno corporativo para el todo el sector cooperativista, siendo sujetas por la obligatoridad a las entidaes reguladoras del Estado.

Llegando a este punto no se puede obviar que todos los estudios conllevan elementos que limitan su aplicación y el presenta también, entre los aspectos de esta investigación que son susceptibles de ser incorporados en estudios futuros relacionados, dentro de ellos se destacan la limitación del tamaño de la muestra, para lo que corresponde, seria positivo tener un número mayor de sujetos, para extraoplar los resultados con más criterio experto haciendo más enriquecedor el análisis, pero por el tipo de herramienta utilizadas resulta ser complejo la formalización del trámite así como su análisis a profundida, además se tuvo que modificar la modalidad presencial de la aplicación de las entrevistas por la crisis de salud pública, siendo un

punto de inflexión en los acercamiento con las partes interesadas, dado que los altos cargos se encuentran tomando decisiones relevantes ante la coyuntura.

6.2 RECOMENDACIONES

En un plano práctico, el funcionamiento de las recomendaciones de un buen gobierno corporativo es aparentemente sencillo, pero el estudio realizado reveló deficiencias desde el el plano regulatorio a nivel nacional de todo el sector cooperativista, capacidad de reacción, idoneidad de las personas que son elegidas para los consejos administrativo, modelos desajustados a las principios del cooperativismo, mecanismos de control y rendición de cuentas gestionados incorrectamente entre otras, por lo tanto se van a formular de ser necesario, propuestas bajo dos líneas, como son las entidades supervisadas por la Superintendencia General de Entidades Financieras y las cooperativas societarias que son de tipo cerradas y por ende no las cobija la normativa vigente en temas de gobierno corporativo.

1. Colocar dentro de un eje de trabajo del plan estratégico de la Coopebacen el mecanismo de estándares en autorregulación y ética empresarial.
2. Proponer una campaña de comunicación visual para fortalecer los valores éticos y morales desde la perspectiva de la Junta Directiva y funcionarios que compone el área administrativa de la Coopebacen.
3. Confeccionar una capacitación interactiva para fortalecer dentro de los empleados de la Coopebacen el término de gobierno corporativo, desde la perspectiva del papel que toma cada colaborador en aplicar adecuadamente los principios establecidos y como impacta a nivel organizacional la aplicación de un código de gobierno corporativo.

4. Asegurar por medio de un documento oficial, aprobado por la Asamblea de Asociados de Coopebacen, que los órgano de dirección resultantes, cuenta con una diversidad de perfiles, conocimientos, experiencia y calificaciones acordes con la relevancia de la entidad, la complejidad de sus operaciones, su estructura, su naturaleza jurídica y el mercado en el que opera. La cooperativa debe promover un proceso de inducción efectivo y mecanismos de “búsqueda” para la identificación de candidatos potenciales con altas capacidades profesionales, así como la rotación periódica de sus integrantes.
5. Proponer reformas a los estatutos orgánicos de la Coopebacen para adoptar un carácter abierto, mediante un proceso de democratización accionaria para incrementar el aumento de capital a nivel nacional, y obtener mayores excedentes para los asociados, además de tener la oportunidad de contar con los recursos necesario para soportar la estrategia de crecimiento, además permite acotar los riesgos asociados con la participación limitada en un solo nicho de mercado y de fortalecer el modelo de Gobierno Corporativo de la cooperativa.
6. Mejorar la coordinación entre la SUGEF y las instancias naturales de organización de estos sectores, tales como el INFOCOOP, mediante acuerdos de cooperación suscritos con éstas, dado que entre mayor rigurosidad que implicaría una supervisión directa bajo los criterios que habitualmente impone la SUGEF, posiblemente agravaría sus posibilidades de adaptación y subsistencia de las cooperativas.
7. Crear una campaña visual a los asociados acerca del valor y credibilidad social con una visión de responsabilidad Empresarial.

8. Adoptar un modelo de gestión voluntario que ofrece el Insituto de Gobierno Corporativo y asegurarse una estructura de toma de decisiones de largo plazo para darle continuidad a las políticas y ser sostenible en el tiempo.
9. Crear una estrategia de rendición de cuentas, por medio de la cadena de valor que responde a una noción de gobernanza moderna, incorporando no solamente procesos administrativos y articulación de la naturaleza.

Referencias Bibliográficas

Libros con un autor (a)

Gorochategui, N. (2019). *Gobernanza Moderna. 1ª ed, Ciudad de Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires.*

Niño Rojas, V. (2019). *Metodología de la Investigación diseño, ejecución e Informe.* (Vol. 2ª ed). Bogotá , Colombia: Ediciones de la U .

Tracy, B. (2015). *Gerencia.* Nashville Tennessee, Estados Unidos de América: Grupo Nelson, inc .

Universidad Hispanoamericana. (2019). *Guía metodología para realización de Tesis como trabajo final de graduación.* San José: Universidad Hispanoamericana.

Libro con dos autores (as)

Hernández Sampieri, R y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* Delegación Álvaro Obregón, México : McGraw-Hill Interamericana.

Padilla, R y Pérez Nahuel, O. (2016). *Manual para el Fortalecimiento de Cadenas de Valor. 1ª ed,* México: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Libro con más de tres autores (as)

Wehrich, H; Cannice; M. V y Koontz; H. (2017). *Administración Una perspectiva global, empresarial y de innovación.* México: Mc Graw Hill Interamericana

Thompson, A; Strickland III, A.; Janes, A; Sutton, C.; A. Peteraf, M. y E. Gamble, J. (2018). *Administración Estratégica. Teoría y casos. 2ª ed.* México: Mc Graw Hill Education.

Un artículo

Barbosa R., David; Piñeros, Rafael y Noguera, Ángela (2013). “Retos actuales del gobierno corporativo en torno a la creación de valor”. *Criterio Libre*, 11 (19), 187-204. <file:///Users/mariajoseburgoscamacho/Downloads/Dialnet-RetosActualesDelGobiernoCorporativoEnTornoALaCreac-6676689.pdf>

Dabboussi , M., & Marouan , K. (2015). “Impact of Corporate Governance on Shareholder Value Creation: Evidence from Tunisian Context”.*International Business Research*. Obtenido de: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v8n5p262>

Espinoza Freire, E. E. (2019). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Segunda parte. *Revista Conrado*, 15(69), 171-180. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n69/1990-8644-rc-15-69-171.pdf>

Fuentes N, Marchant C, Johnson O. (2017). “Cadenas de valor y cooperativas de consumo: claves para el posicionamiento de la agroecología”. *Leisa revista agroecológica*. 33. (4). Obtenido de: <https://bit.ly/2zS0wvN>

Entrevistas

A, Cordero, comunicación virtual por medio de Zoom, 21 de abril del 2020.

A, Durán, comunicación virtual por medio de Zoom, 20 de abril del 2020.

D, Ulate, comunicación virtual por medio de Zoom, 24 de abril del 2020.

M, Luna, comunicación virtual por medio de Zoom, 22 de abril del 2020.

R, Espinoza, comunicación virtual por medio de Zoom, 24 de abril del 2020.

Y, Castellano, comunicación virtual por medio de Zoom, 20 de abril del 2020.

Tesis universitarias

Aguilar González, P., Jiménez Jiménez, W., Mora Faerron,, C., & Rivas Garita, L. (2015). *Análisis del entorno y caracterización de las cooperativas de ahorro y*

- crédito en Costa Rica.*(Tesis Licenciatura en Administración de Empresas énfasis Finanzas. Seminario Gerencial). Tecnológico de Costa Rica. Costa Rica
- Altamirano Salazar, W. A. (2018). *El Gobierno Corporativo y el rendimiento empresarial, modelo para las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador.* (Tesis de Doctorado en Ciencias de la Administración) Universidad Nacional de la Plata. Argentina.
- Álvarez Rodríguez, A. (2014). *Un Estudio del Gobierno Corporativo SACYR, ACCIONA y ACS. (Tesis inédita de Economía).* Universidad de León. León, España.
- Azkunaga Elgezabal, J., Ruiz de Agirre, L.-J., & Urionabarrenetxea , Z. S. (2010). *Papel del gobierno corporativo de la banca en la crisis financiera: influencia de la globalización y los cambios en el entorno del negocio bancario.* (Tesis en Economía Financiera). Universidad del País Vasco. España.
- Estrada Alexander, M. (2012). *¿Cuál es la importancia del Gobierno Corporativo en las empresas Mexicanas?.* (Tesis de Maestría en Administración). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. Tlaquepaque, Jal. México.
- Fournier Soto, B., & Martin Jimenez, A. (2016). *Análisis jurídico de la implementación de los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperativa y el Desarrollo Económico (OCDE), en los bancos privados del Sistema Bancario Nacional: retos y recomendaciones.* (Tesis de Licenciatura en Derecho). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Sangio , M., Núñez Schlegelberger, I., Trujillo de los Santos , E., Valdetaro Herz, E. E. (s.f.). *Planeamiento estratégico para la industria peruana de granos andinos.*

(Tesis en Magíster en Administración Estratégica de Empresas). Pontificia Universidad Católica del Perú, Surco, Perú.

Toro Orozco, C., & Ramirez Agudelo, C. (2011). *El gobierno corporativo en la cooperativa de trabajo asociado Recuperar CTA*. (Tesis de Maestría en Administración MBA). Universidad de Medellín. Colombia.

Leyes

Acuerdo SUGEF 16-16. *Reglamento sobre gobierno corporativo*, La Gaceta No. 235, 7 de diciembre del 2016, San José, Costa Rica. (2016)

N° 37983-COMEX-MP. *Declaratoria de Interés público y otras disposiciones sobre el Proceso de ingreso de Costa Rica a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)*. Sistema Costarricense de Información Jurídica, Asamblea Legislativa, 9 de setiembre del 2013, San José, Costa Rica (2013).

N° 4179. *Ley de Asociaciones Cooperativas*. Asamblea Legislativa, 22 de agosto del 1968. San José, Costa Rica (1968).

Periódicos digitales

Sancho, M. (2020). *Congreso investiga manejo de cesantías y salud financiera de Cooperativa de sus empleados*. El Observador CR. Disponible en: <https://observador.cr/noticia/congreso-investiga-salud-financiera-y-manejo-de-cesantias-por-cooperativa-de-sus-empleados/>

Documentos Web

Alianza Cooperativa Internacional. (s.f). *La historia del movimiento cooperativo*. Belgia: Alianza Cooperativa Internacional. Disponible en: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/historia-movimiento-cooperativo>

- Barbosa Ramírez, D., Piñeros, R., & Noguera, Á. (2013). *Retos actuales del gobierno corporativo en torno a la creación de valor*. Colombia: Universidad Libre de Colombia. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/ba1c/501220fb32426f0315b094c4f274d77c6d58.pdf>
- BID Invest (2020). *Gobierno Corporativo: COVID-19 y la Junta Directiva*. Estados Unidos: Washington D. C. Disponible en: <https://bit.ly/3e2NtpY>
- Blanco Capia, L. (2016). *La cadena de valor como elemento de transformación de los sistemas de producción local en la Cuenca Guardañá*. Bolivia: Universidad Técnica de Oruro. Bolivia. Disponible en: <https://bit.ly/2WR6V3a>
- Cooperativa.cl. (2015). *Ranking Merco destaca a Cooperativa por su responsabilidad y gobierno corporativo*. Chile: Cooperativa.cl. Disponible en: <https://bit.ly/2XeF5gg>
- Deloitte. (s.f). *Servicios de Gobierno Corporativo. Creamos un impacto significativo*. España: Deloitte. Disponible en: <https://bit.ly/2ZqIV9W>
- Ferreira da Silva, F., & Ferreira Lopes Santos, D. (2018). *Governança Corporativa para Cooperativas de Crédito: Estruturas e Práticas*. FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão. Brasil: Universidade Estadual Paulista. Disponible en: <https://bit.ly/3gaEipq>
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. (2020). *Historia del Cooperativismo*. Costa Rica: INFOCOOP. Disponible en: <https://www.infocoop.go.cr/index.php/historia-cooperativismo?page=1>
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. (2020). *Identidad*. Costa Rica: INFOCOOP. Disponible en: <https://www.infocoop.go.cr/identidad>

- KPMG. (2015). *El nuevo gobierno corporativo. Análisis de los principios y recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas*. España: KPMG EN ESPAÑA. Disponible en: <https://bit.ly/3e6vkYn>
- L. Katz, R. (2018). *El desafío de la Cuarta Revolución Industrial en América*. México: Telefónica. Disponible en: https://www.telefonica.com/es/web/about_telefonica
- Laboul, A. (2012). *Próximos retos: de las políticas a las prácticas eficientes*. Paseo de Prado Madrid: Ministerio de Economía y Competitividad. Disponible en: <https://bit.ly/2To7QpR>
- López, F. (2019). *La rendición de cuentas en tiempos de desinformación en América Latina*. Panamá: Inter Press Service. Disponible en: <https://bit.ly/2LMTODE>
- Loría , M., & Martínez Castillo, J. (2018). *El proceso de ingreso de Costa Rica a la OCDE*. Costa Rica: Academia de Centroamérica. Disponible en: <https://www.academiaca.or.cr/programa-vision/el-proceso-de-ingreso-de-costa-rica-a-la-ocde/>
- Mastrangelo , A. (2017). *Informe Cadbury: 25 años de Gobierno Corporativo*. Argentina: Alejandra Mastrangelo. Disponible en: <https://alejandramastrangelo.com/informe-cadbury-25-anos-de-gobierno-corporativo/>
- Ministerio de Planificación Nacional y Políticas Económicas. (2020). OCDE da aprobación a Costa Rica en materia de gobierno corporativo. Costa Rica: Mideplan. Disponible en: <https://www.mideplan.go.cr/ocde-da-aprobacion-costa-rica-en-materia-de-gobierno-corporativo>

- Morel Orge, F., & Grandes Conicet, M. (2018). *Ingresar a la OCDE, un largo y sinuoso camino*. Paraguay: El Economista. Disponible en: <https://www.eleconomista.com.ar/2018-03-ingresar-la-ocde-largo-sinuoso-camino/>
- OCDE (2016), *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*, Paris: Éditions OCDE, Disponible en: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- OECD. (2016). *Perspectivas de la OCDE en Ciencia, Tecnología e Innovación 2016 (Extractos)*. Paris: OECD Library. Disponible en: <https://bit.ly/2yp8V9A>
- Paulino, A. (2017). *¿En qué beneficia el buen gobierno corporativo a la cadena de valor en las organizaciones?*: Estados Unidos: Building a better working word. Disponible en: <https://go.ey.com/36jMXBI>
- Sá, V. (2019). *¿Qué es el gobierno corporativo y cómo esta metodología repercute en los resultados de las empresas?*. Brasil: Blog Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/gobierno-corporativo/>
- Serna Gómez, H. & Rubio-Rodríguez, G.A. (2016). *La gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera implementación*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 48, 239-256. Disponible en: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/771/129>
- Vázquez Ñeka, C. (s.f). *Orígenes del Cooperativismo en el Mundo Principios del Cooperativismo*. Escuela Sup. Dr. José N. Gándara- Programa de historia. Disponible en: <https://svazquez.jimdofree.com/clases/cooperativismo/lecturas/>

Anexos

Anexo N° 1. Matriz de observaciones de pruebas piloto

Propuesta inicial	Piloto	Cambio solicitado	Versión final
1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es el gobierno corporativo?	P1	Tomar ideas del reglamento de Gobierno corporativo	1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es el gobierno corporativo?
	P2	N/A	
	P3		
2. ¿Cuáles son los beneficios que trae un Buen Gobierno Corporativo?	P1		2. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios que aporta un Buen Gobierno Corporativo?
	P2	No creo que se correcto decir que trae, sino algo así los beneficios de la implementación de un buen gobierno corporativo	
	P3		
3. ¿Existe alguna metodología o pasos para implementar el gobierno corporativo en una organización cooperativista?	P1		3. ¿Conoce de alguna metodología o pasos para implementar sanas prácticas de gobierno corporativo en una cooperativa?
	P2	Creo que puede ser más si bien conoce de alguna xxxxx	
	P3	Yo diría que aquí es mejor preguntar por la implementación de sanas prácticas de GC, porque el GC no es una metodología o un modelo, es más bien algo que tienen todas las entidades, pero debe estar muy bien estructurado, y tener claridad de cómo funciona dentro de la entidad.	
	P1		

Propuesta inicial	Piloto	Cambio solicitado	Versión final
4. ¿Existen comités que estén profesionalizando actualmente en las prácticas de gobierno corporativo en Costa Rica?	P2	Puede ser conoce de la existencia de comités que xxxxx Si la persona dice que si, podría hacer otra pregunta para que les digas cuales son esos comités.	4. ¿Existen comités/ entes o organizaciones que estén profesionalizando actualmente en las prácticas de gobierno corporativo en Costa Rica? (Si la respuesta es si, por favor citar cuáles).
	P3		
5. ¿Cuáles son las políticas o regulaciones específicas para el sector cooperativista, que se deben de tomar de cuenta a nivel nacional?, existe alguna restricción o condición que diferencie el tipo de regulación o supervisión?	P1		5. ¿Cuáles son las políticas o regulaciones específicas para el sector cooperativista, que se deben de tomar de cuenta a nivel nacional?.
	P2	Regulaciones para todo?? Debe acotar más la pregunta	
	P3		
6. ¿Cuáles son los principios que se deben tener en cuenta para diseñar un buen Código de Gobierno?	P1		6. ¿Existe alguna restricción o condición que diferencie el tipo de regulación o supervisión a las cooperativas, según la normativa vigente?
	P2	Basado en que?? En el criterio de la persona???	
	P3		
7. Una vez aprobado el gobierno corporativo dentro de una organización ¿Como instaurar eso cambios, qué se requiere?	P1		7. ¿Cuáles son los principios que se deben tener en cuenta para diseñar un buen Código de Gobierno basado en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)?
	P2	Mejorar la redacción de la pregunta para hacerla más entendible	
	P3	Tal vez se podría preguntar que a su juicio, qué elementos se podrían tomar en cuenta para...	
8. Se cuenta con un manual de gobierno corporativo, como guía para cualquier organización	P1	Corregir "manual" por "código	8. Se cuenta con un código de gobierno corporativo para cualquier empresa o cooperativa.
	P2	O puede ser ¿Cuenta su institución con un manual de xxxxxx? Eliminar e	
	P3		

Propuesta inicial	Piloto	Cambio solicitado	Versión final
9. ¿Cuáles son los retos y desafíos que presenta las cooperativas a la hora de implementar el código de gobierno corporativo?	P1		9. ¿Cuáles son los retos y desafíos que presentan las cooperativas a la hora de implementar sanas prácticas de GC?
	P2		
	P3	sanas prácticas de GC	
10. Se dice que “la calidad de las decisiones que se tomen en todos los consejos y comités, dependerá de la calidad de información que les sea proporcionados”, ¿cree usted que esto es parte de los aspectos que engloba el gobierno corporativo?	P1		10. Se dice que “la calidad de las decisiones que se tomen en todos los consejos directivos y comités dependerá de la calidad de información que les sea proporcionados”, ¿cree usted que esto está relacionado con el gobierno corporativo? Por qué.
	P2		
	P3		
11. ¿Conoce usted países de América Latina que se destaquen en materia de reglamentación de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo?	P1	Lo correcto son buenas prácticas de GC	11. ¿Conoce usted países de América Latina que se destaquen en materia de buenas de prácticas de Buen Gobierno Corporativo? Si la respuesta es si, por favor indicar cuáles.
	P2	Así como la plantea van a responder solo si o no., si le interesa que digan cuales debe incluirlo dentro de la pregunta.	
	P3		
12. ¿Cuál es la responsabilidad de la Gerencia en esta materia?	P1		12. ¿Cuál debería ser la responsabilidad de la Gerencia en materia de Gobierno Corporativo?
	P2		
	P3	Cuál debería ser	
13. ¿Qué criterios deben regular la integración de una junta directiva idónea para las empresas?	P1		13. ¿Cuáles considera que son los criterios que deben regular la integración de una junta directiva idónea para las cooperativas?
	P2		
	P3		
	P1		

Propuesta inicial	Piloto	Cambio solicitado	Versión final
14. ¿Hacia dónde deben orientarse las decisiones en materia de gobernabilidad en las empresas?	P2	Pero son las empresas o más bien las cooperativas, creo que debes indicar con claridad si solo vas a preguntarse a cooperativas o también a empresas???	14. ¿Hacia dónde deben orientarse las decisiones en materia de gobernabilidad en las cooperativas?
	P3		
15. ¿Qué papel cumple el Estado como promotor de estas políticas?	P1		15. ¿Qué papel cumple el Estado como promotor del gobierno corporativo?
	P2	Cuales políticas?- corregir la redacción	
	P3		
16. Considero que los valores son el último y verdadero sustento de las instituciones. ¿Qué está pasando con los valores y con las instituciones, respecto a la crisis de confianza en las empresas así como en todas las instituciones?	P1		16. Considero que los valores son el último y verdadero sustento de las instituciones. ¿Qué está pasando con los valores institucionales, respecto a la crisis de confianza en las empresas?
	P2	Hagala más sencilla	
	P3	Y esto qué tiene que ver con GC? O sea, se le puede encontrar relación, mejorar redacción	
17. Hemos vivido una etapa donde algunos Códigos de Gobierno Corporativo nacieron del transparente interés de áreas como Recursos Humanos, pero para la alta dirección fueron más una estrategias de comunicación hacia afuera. ¿Cree usted que el gobierno corporativo es lo mismo?	P1		17. Se está viviendo una etapa donde algunos Códigos de Gobierno Corporativo nacieron del transparente interés de áreas como Recursos Humanos, pero para la alta dirección fueron más una estrategias de comunicación hacia afuera. ¿Cree usted que el gobierno corporativo es lo mismo?
	P2	No puede escribir en personal, debe hacer preguntas impersonales	
	P3	Yo preguntaría más bien que si está de acuerdo con esa afirmación.	

Propuesta inicial	Piloto	Cambio solicitado	Versión final
18. Es interesante porque existe cierta miopía que el gobierno corporativo solo se enfoque desde el punto de vista financiero. ¿Serviría incorporar temas como la responsabilidad social corporativa, como una especie de garantía de que con esto se está creando una cultura, que en el futuro inhibirá prácticas deshonestas entre los ejecutivos?	P1	El GC no se enfoca desde el punto de vista Financiero, creo que eso es lo menos, son sobre las Juntas Directivas, gerencia, accionistas, ver el involucramiento del negocio, funciones y responsabilidades, modificar la pregunta	18. ¿Serviría incorporar temas como la responsabilidad social corporativa, como una especie de garantía para inhibirá prácticas deshonestas entre los ejecutivos ?
	P2	Está no la entendí hágala más sencilla	
	P3	Yo agregaría ¿qué otras estrategias propondría?	
19. ¿Por que las compañías que balancean las necesidades de los accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidad en general, muestran cuatro veces más el crecimiento en comparación con compañías que se focalizan únicamente en los accionistas?	P1		19. ¿Por creee que las compañías que balancean las necesidades de los accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidad en general, muestran cuatro veces más el crecimiento financiero en comparación con compañías que se focalizan únicamente en los accionistas?
	P2	Crecimiento en que? En ventas?	
	P3	Por queé cree que	
20. ¿Considera usted que es compatibles el Gobierno Corporativo en referencia con la creación de valor de una la empresa?	P1		20. ¿Considera usted que el Gobierno Corporativo tiene injerencia en la creación de valor de una la empresa?
	P2		
	P3	tiene injerencia	
21. ¿En cual eslabón de la cadena de valor de una cooperativa ubicaría usted el gobierno corporativo?	P1		21. ¿En cuál eslabón de la cadena de valor de una cooperativa ubicaría usted el gobierno corporativo?
	P2		
	P3	Los estás obligando a tener en la memoria cuáles son esos eslabones. Mejor darles más información a la hora de la entrevista.	
	P1		

Propuesta inicial	Piloto	Cambio solicitado	Versión final
22. ¿Existen algunas concepciones equivocadas o parciales sobre Gobierno Corporativo?	P2	Corregir "Existen algunas" por "considera que"	22. ¿Considera que existen algunas concepciones equivocadas o parciales sobre Gobierno Corporativo?
	P3	Corregir: algunas concepciones	
23. ¿Cuáles son los mecanismos que aseguran el cumplimiento a las disposiciones de supervisión de GC, aplicables en las empresas?	P1		23. ¿Cuáles son los mecanismos que aseguran el cumplimiento a las disposiciones de supervisión de GC, aplicables en las entidades?
	P2		
	P3	aplicables en "empresas"	
24. ¿Existe algún tipo de mecanismo de control al intervenir las personas y puestos dentro de la organización?	P1		24. ¿Existe algún tipo de mecanismo de control para evaluar que la estructura organizacional este enfocada en procurar una adecuada gestión del gobierno corporativo?
	P2	Mejorar redacción porque no se comprende	
	P3	Redactar como: ..."para evaluar que la estructura organizacional está enfocada en procurar una adecuada gestión de gobierno corporativo"	
25. De acuerdo con la crisis de salud pública causada por el virus COVID-19. ¿Sabe usted si el Gobierno Corporativo contempla dentro de sus principios alguna medida para subsanar las finanzas del país?	P1	No ve relación el GC y las finanzas públicas o la manera de su redacción confunde	25. De acuerdo con la crisis de salud pública actual, causada por el virus COVID-19. ¿Sabe usted si el Gobierno Corporativo contempla dentro de sus principios o prácticas alguna medida para subsanar las finanzas o la economía del país?
	P2		
	P3		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo N° 2. Guías de las entrevistas y consentimientos informados

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Alexander Cordero Cespedes, número de cédula 1-732-096, declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “Retos y desafíos al implementar gobierno corporativo en la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica (Coopebacen) ubicada en Guadalupe, Goicoechea, durante el primer cuatrimestre del 2020, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio y video por medio de virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

La Investigadora Responsable del estudio, María José Burgos Camacho, cédula 1-1557-0486, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, la entrevistadora me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesis.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 4:15pm del 21 de abril de 2020.

ALEXANDER
CORDERO
CESPEDES (FIRMA)

Firmado digitalmente por
ALEXANDER CORDERO
CESPEDES (FIRMA)
Fecha: 2020.04.21
17:32:17 -06'00'

Firma
Participante

MARIA JOSE
BURGOS
CAMACHO (FIRMA)

Firmado digitalmente por
MARIA JOSE BURGOS
CAMACHO (FIRMA)
Fecha: 2020.04.24
12:04:02 -06'00'

Firma
Investigador

ENTREVISTA

Datos del entrevistado

Nombre completo: Alexander Cordero

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio:

Docente de la Universidad Hispanoamericana, Encargado de las pruebas colegiadas, Analista Financiero de la SUGEF, Banco Central de Costa Rica.

Fecha: 21 de abril del 2020 Hora: 4: 30 p.m.

Duración: 1 hr

PREGUNTAS

A continuación se realizará una entrevista tipo semiestructura que permita al entrevistado adaptarse al entorno y lograr un ambiente de espontaneidad. Agradecerle su disposición en participar y a su vez le hago llegar un consentimiento informado que se le solicita firmar digital o en físico como parte de la confidencialidad de la información.

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es el gobierno corporativo?

Con respecto a los regulados existe una normativa que es SUGEF 16-16, que es específica del gobierno corporativo, el artículo 3 menciona sobre la alta gerencia como el responsable del proceso de lo que es el planeamiento e implementación del gobierno corporativo.

La Cooperativa tiene que ser proactiva en la implementación del mismo por que los asociados tiene diversidad de socios que tiene conocimiento del mismo, esto se dispone desde la alta gerencia porque se tiene que establecer el apetito de riesgo, y el riesgo que esta dispuesto a asumir la Cooperativa del Banco Central con respecto al dinero que se le puede conceder al asociado que ya se encuentre apalancado.

2. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios que aporta un Buen Gobierno Corporativo?

Un gobierno corporativo debe de tener una maxima capacidad de adaptación según el tipo de negocio, adaptar los beneficios de este hacia la cooperativa. Un ejemplo es hablar de la Coopebacen o la Cooperativa de recolectores de basura xxx, los asociados van a tener una multiplicidad de conocimiento que de una otra manera donde no se le puede pedir lo mismo de uno a otro, por que no tiene capacidad financiera, y ahí se establece la gama de las cooperativas en cuanto a su situación económica, entonces estos beneficios le hace ver un ambiente económico de lo que es una buena cooperativa, por ejemplo se solicita un préstamo a la cooperativa siempre le solventa y eso le da la capacidad de referencia, y verlo como un ente de confianza.

3. ¿Conoce de alguna metodología o pasos para implementar sanas prácticas de gobierno corporativo en una cooperativa?

Las cooperativas de primer orden que están sujetas a regulación debido a la intermediación que realizan que no son cerradas, establecen pasos y las que están reguladas tienen que establecer procesos como crear, proteger y aportar un valor agregado a los miembros de la organización y establecer las bases sólidas de lo que es gestión corporativa (páginas web, servicios y acciones adicionales que le ayudan al asociado), esto le da un aporte porque está centralizando la cooperativa en muchos rubros (vejez, muerte), otro principio cooperativo es actuar con ética, como la corporación xxx, que se lleve de forma incorrecta a muchos cooperativistas de entidades que no tenían la capacidad económica de establecer un gobierno corporativo. La Coopebacen es muy poco probable que caiga en estas prácticas. Un GC debe establecer un FODA a nivel interno y externo, las cooperativas pequeñas no tienen la capacidad de utilizar este sistema en cuanto a la valoración de riesgos del entorno, también tienen que tener excelente reporte informático, los asociados pueden obtener los reportes de forma virtual y transacciones por medio digitales sin tener que estar intermediando con el back office de la misma cooperativa.

Otro principio importante es la transparencia que los estados financieros de la Cooperativa certificados de los Auditores Externos no cuenta con notas, eso dice mucho de la calidad de información de la cooperativa.

Otro principio es gestionar correctamente los riesgos, obviamente este riesgo de COVID-19 no había ninguna organización que valoró este riesgo, entonces implicó a las organizaciones a adaptarse a medidas extremas.

4. ¿Existen comités/ entes o organizaciones que estén profesionalizando actualmente en las prácticas de gobierno corporativo en Costa Rica? (Si la respuesta es sí, por favor citar cuáles).

Las entidades como el Banco Nacional es el banco más grande del país y tienen muy buenas prácticas porque son empresas transfronterizas, ellos van a al día con Basilea, la parte de suficiencia, todo lo manejan de forma profesional, inclusive obliga a las entidades reguladoras Sugef a estar actualizando en la supervisión. Es importante aclarar que una cooperativa que entra dentro de la regulación de SUGEF se adapta o muere, porque Sugef cuida cada colón de la economía, se lleva toda la regulación y supervisión por mes, es una supervisión muy radicalizada.

5. ¿Cuáles son las políticas o regulaciones específicas para el sector cooperativista, que se deben de tomar de cuenta a nivel nacional?

Todas las Superintendencias es SUGEF 16-16 establece todas las regulaciones que tiene que tener GC dentro de una entidad, que significa cada cosa, que tiene que hacer, a quién le compete. Así como también tomar en cuenta el SUGEF 01-05 sobre la clasificación de los deudores, SUGEF 03-06 que es la Supervisión de Suficiencia Patrimonial y al SUGEF 24-00 que es la calificación de ese ente ante el Gobierno.

6. ¿Existe alguna restricción o condición que diferencie el tipo de regulación o supervisión a las cooperativas, según la normativa vigente?

La regulación aplica para las cooperativas que son reguladas por SUGEF en este caso se tiene que adaptar al SUGEF 01-05 que es la clasificación de los deudores es un tema complicado ante la creación de estimaciones, y su aplicación en este caso el SUGEF 24-00 que esto afecta rendimientos y utilidades finales entonces esto a su vez afectan los dividendos, entonces lo que hacen los asociados es decir no son regulados. Y también el SUGEF 03-06.

La Coopebacen es cerrada porque no capta fondos de terceros, por ejemplo si entre los familiares se realizan inversiones entre nosotros entonces aplica la cooperativa cerrada, en el momento que se empieza a prestar dinero a desconocido pero ante el

Centro de Información Crediticia usted es sujeto de crédito entonces se le presta dinero, eso es una cooperativa abierta.

La estrategia de la Coopebacen fue no prestar a terceros entonces el riesgo es interno, y el gobierno no tiene que pasar de la acera.

7. ¿Cuáles son los principios que se deben tener en cuenta para diseñar un buen Código de Gobierno basado en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)?

Se tiene que tener la consolidación de un marco eficaz, un marco regulatorio para si mismo, ser equitativo entre todos los asociados no pueden haber preferencias y va de la mano con la transparencia, la divulgación y transparencia de la cooperativa.

8. Se cuenta con un código de gobierno corporativo para cualquier empresa o cooperativa.

No necesariamente es un molde que tenga que caer, pero que eso depende de la cooperativa, sin embargo recordar los que captan o no captan y sobre todo de acuerdo a la normativa debe de sujetarse a las normas, y aunque la cooperativa no este reguladas debería de ir implementando un código de gobierno corporativo básico pero llevandolo de la mano del SUGEF 16, esto para que cuando se disponga la regulación se elimine la incertidumbre.

9. ¿Cuáles son los retos y desafíos que presentan las cooperativas a la hora de implementar sanas prácticas de GC?

El tema de riesgos porque nadie participa de forma activa entonces se paga de forma externa, y sobre de determinar el apetido de riesgos es complejo y se requiere.

10. Se dice que “la calidad de las decisiones que se tomen en todos los consejos directivos y comités dependerá de la calidad de información que les sea proporcionados”, ¿cree usted que esto está relacionado con el gobierno corporativo? Por qué.

Por supuesto, existe un principio de la informatica si “basura entra basura sale” si no se tiene por parte de la entidad un conomiento de un FODA de la cooperativa y sobre el entorno economico no saben donde esta posicionadornos, y eso nace de un GC.

11. ¿Conoce usted países de América Latina que se destaquen en materia de buenas de prácticas de Buen Gobierno Corporativo? Si la respuesta es si, por favor indicar cuáles.

Un pilar es Chile en donde existen muchos capacitadores referente del tema, Argentina, en el caso de Brasileños se tuvieron experiencias no gratificantes, en cuanto a Colombia exitió en su oportunidad, y estuvieron con la Superintendencia estuvieron adelante con Basilea III, sin embargo han decaido en los últimos 4 o 5 años.

12. ¿Cuál debería ser la responsabilidad de la Gerencia en materia de Gobierno Corporativo?

Eso se encuentra tipificado en el SUGEF 16 propiamente en el artículo 5, en donde habla que el organo de la dirección es responsable, por lo tanto la Gerencia tiene un Jefe y quién lo aprueba es la Junta Directiva, en este caso ella es la que puede delimitar el rango de acción, así mismo en este caso se tiene que ser especificos en donde usted puede delegar autoridad más o responsabilidad. Los referentes de la Junta Directiva es todo asociados.

13. ¿Cuáles considera que son los criterios que deben regular la integración de una junta directiva idónea para las cooperativas?

Todo esto se puede mostrar en SUGEF 16 en su totalidad, es muy específica y clara. Es un molde mínimo o el vestido se adapta.

14. ¿Hacia dónde deben orientarse las decisiones en materia de gobernabilidad en las cooperativas?

Como mínimo tiene que ir orientado a lo que establece la norma y no puede mantenerse cerrada a implementar la normativa vigente.

15. ¿Qué papel cumple el Estado como promotor del gobierno corporativo?
En este caso el Estado establece la norma, Sugef es un organismo desarrollado con una normativa retrasada y si se quiere implementar algo fuerte es la misma banca y político los que manipulan.
16. Considero que los valores son el último y verdadero sustento de las instituciones. ¿Qué está pasando con los valores institucionales, respecto a la crisis de confianza en las empresas?
Si, lastimosamente los asociados estan esperando a ser servidos por las cooperativas y los valores se han ido perdiendo debido a la idiosincrasias de los costarricenses.
17. Se está viviendo una etapa donde algunos Códigos de Gobierno Corporativo nacieron del transparente interés de áreas como Recursos Humanos, pero para la alta dirección fueron más una estrategias de comunicación hacia afuera. ¿Cree usted que el gobierno corporativo es lo mismo?
Las entidades hacen eso como para un bombo entonces eso es como agarrar un “influencer” un experto en no saber nada e ignorante”, entonces en el momento en que la entidad realice esto se esta vendiendo una idea erronea al consumidor. Si esta empezando una cooperativa le vende ideas de préstamos y seguros pero cuando se apersona a realizar la solicitud los trámites son engorrosos y eficientes entonces esa es la misma idea es un influencer un experto en no saber nada.
18. ¿Serviría incorporar temas como la responsabilidad social corporativa, como una especie de garantía para inhibirá prácticas deshonestas entre los ejecutivos ?
Pues si, si se involucran y establecen un marco teórico y metodológico dentro de lo que es GC mucho de estas prácticas incorrectas se eliminarían. Pero resulta que beneficio a unos.
19. ¿Por cree que las compañías que balancean las necesidades de los accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidad en general, muestran cuatro veces más el crecimiento financiero en comparación con compañías que se focalizan únicamente en los accionistas?
Esto es muy propio de la idiosincrasias de las generaciones, en donde no interesa tanto el dinero sino el buscar el bienestar para todas la partes y que ante una urgencia se pueda ser flexibles hasta donde la norma lo permita y que los asociados crezca, eso es la fórmula ideal.
20. ¿Considera usted que el Gobierno Corporativo tiene injerencia en la creación de valor de una la empresa?
Por supuesto porque se le quita la responsabilidad a la Gerencia de estar apagando incendios, no se puede hacer crear al asociado que tiene que brindar pleitecida, el GC establece una linea de autoridad pero esto requiere de recursos financieros y esto afecta a los dividendos.
21. ¿En cuál eslabón de la cadena de valor de una cooperativa ubicaría usted el gobierno corporativo?
Al principio desde lo más alto en donde se tiene la misión y la visión como se va alcanzar entonces eso tiene que salir del gobierno corporativo. Las directrices y limites que tiene la Gerencia y debe de existir un ente como la Auditoria y así monitorea acciones que no se debe y otro se cumplen los objetivos de la cooperativa.
22. ¿Considera que existen algunas concepciones equivocadas o parciales sobre Gobierno Corporativo?
Si claro, la ignorancia porque el asociado no se lee la norma, los contratos de los préstamos, ese no me importa de parte del asociado establece la afectacion de la

misma cooperativa, y el GC tiene que establecer los límites y reglas en la cual todos los asociados debería someterse. Y recordar que se participan tanto de las utilidades como de las pérdidas.

23. ¿Cuáles son los mecanismos que aseguran el cumplimiento a las disposiciones de supervisión de GC, aplicables en las entidades?

Indica que según lo que conoce existe desde antes de lo que es CG de las instituciones establecidas, líneas de crédito externas e internas con capacidad de mantenerse sin dinero en caso de que pase un terremoto, guerra la cual las entidades tiene esos recursos, una afectación liquidez de los entes deficitarios, cuando se da cuenta que no se tiene un buen GC cuando quiebre el primer banco, y eso se crea para una eventualidad- grado de exposición multiplicado por la incertidumbre me da riesgo, en este caso el GC tiene que establecer un comité de riesgo y ser profesionales de primer orden. Estan al tanto de lo que sucede y las predicciones para el caso.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Álvaro Enrique Durán Vargas, número de cédula 105450350 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “Retos y desafíos al implementar gobierno corporativo en la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica (Coopebacen) ubicada en Guadalupe, Goicoechea, durante el primer cuatrimestre del 2020, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio y video por medio de virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.


La Investigadora Responsable del estudio, María José Burgos Camacho, cédula 1-1557-0486, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, la entrevistadora me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesis.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 9 horas del 23 de abril de 2020.



Firma
Participante

MARIA JOSE
BURGOS
CAMACHO (FIRMA)
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por MARIA JOSE BURGOS
CAMACHO (FIRMA)
Fecha: 2020.04.24
12:08:50 -05'00'

Firma
Investigador

ENTREVISTA

Datos del entrevistado

Nombre completo: Álvaro Enrique Durán Vargas

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio:

Velar por el cumplimiento del marco normativo prudencial y legal por parte de la Cooperativa como Entidad financiera supervisada por la Superintendencia General de Entidades Financieras. Posee amplio conocimiento en regulación y supervisión basada en riesgos de Entidades Financieras (específicamente Cooperativas de Ahorro y Crédito), temas legales y de riesgo. Aplica fuertes habilidades en materia de regulación y supervisión, Opera bajo un criterio de importante pero no urgente, sencillez en la gestión y cumplimiento de valores corporativos.

Fecha: 20 de abril del 2020 Hora: 5: 00 p.m.

Duración: 53 min

PREGUNTAS

A continuación se realizará una entrevista tipo semiestructura que permita al entrevistado adaptarse al entorno y lograr un ambiente de espontaneidad. Agradecerle su disposición en participar y a su vez le hago llegar un consentimiento informado que se le solicita firmar digital o en físico como parte de la confidencialidad de la información.

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es el gobierno corporativo?
Es un conjunto de políticas, procedimiento, reglamentos que establecen la relación entre consejo de administración, gerencia general y la Junta Directiva. Es un tema de como ponerse de acuerdo entre las partes en donde cada uno limita su ambito de acción. Permite que los Gerente o Presidentes no se realicen dueños de las cooperativas.
2. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios que aporta un Buen Gobierno Corporativo?
Para que un modelo cooperativo sea eficiente en cuanto las partes interesadas se ponen de acuerdo y eso se refleja en Estados financieros, y cuando las políticas se aplican y no solo escritas.
3. ¿Conoce de alguna metodología o pasos para implementar sanas prácticas de gobierno corporativo en una cooperativa?
Se menciona sobre el código de Gobierno Corporativo que propone Sugef
4. ¿Existen comités/ entes o organizaciones que estén profesionalizando actualmente en las prácticas de gobierno corporativo en Costa Rica? (Si la respuesta es si, por favor citar cuáles).
Se menciona el Instituto de Gobierno Corporativo, Asociación Bancaria Costarricense a Cámara de Bancos y Sugef son entidades referentes en el tema y algunas personas que han trabajado a titulo personal sobre el GC.
5. ¿Cuáles son las políticas o regulaciones específicas para el sector cooperativista, que se deben de tomar de cuenta a nivel nacional?

Se tienen dos tipos de reguladores de las que son supervisadas por Sugef y las que no y hay 22 cooperativas que son Supervisadas por la SUGEF y las otras se supone que deben de ser supervisadas por INFOCOOP.

La Ley de Cooperativas no habla explícitamente de GC ahí se habla de supervisión legal, en donde el INFOCOOP tiene que velar porque las cooperativas funcionen.

Pero a partir de 1994 cuando la Sugef empieza a supervisar cooperativas estableció algunas condiciones, una condición es de que estén abiertas pero también que tengan más de 2 millones de dólares de activos.

Pero Coopenace era una cooperativa cerrada pero era de alcance de profesores, pero era del alcance nacional, entonces por esa razón la Sugef la regula pero en el caso de Coopebacen y Coopebanacio las debe supervisar INFOCOOP.

Las normativas que aplican para las cooperativas son las mismas que aplican para los bancos, entonces ahí hay un reglamento que se llama SUGEF 16 del GC y el SUGEF 2-10 Reglamento sobre Riesgos, entonces esas son las primeras reglas que aplican a las cooperativas.

Sin embargo en el 2011 se intentó hacer un manual de reglamentos para las cooperativas de INFOCOOP pero se les aconsejó crear todo un modelo de gobierno, informes y códigos entre otras, entonces algunas las realizaron, entonces de alguna forma aplican una normativa similar, entonces a nivel nacional de cooperativas de ahorro y crédito la de INFOCOOP.

La política de idoneidad de los cuerpos directivos aplica para la banca y las cooperativas.

6. ¿Existe alguna restricción o condición que diferencie el tipo de regulación o supervisión a las cooperativas, según la normativa vigente?

Las cooperativas como Coopebacen y Coopebanacio son muy grandes y por su nivel de activos podría ser supervisadas pero por ser cerradas no les aplica, entonces hay un tema legal. Sin embargo, estas cooperativas aplican mucho la normativa que tiene Sugef, incluso el catálogo de cuentas, calificación de carteras, entre otros aspectos.

7. ¿Cuáles son los principios que se deben tener en cuenta para diseñar un buen Código de Gobierno basado en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)?

OCDE en el caso de Coopenae se aplican los de las OCDE que son 7 pero también se aplican los principios del cooperativismo, pero los principios dependen de cada entidad, incluso los que emite Basilea. Los de la OCDE son los mejores y a nivel internacional.

8. Se cuenta con un código de gobierno corporativo para cualquier empresa o cooperativa.

La Sugef tenía una característica de antes de que la normativa que emitía era con el carácter de usted tiene, debe de como de carácter obligatorio y también proporcionaban los instrumentos para realizarlos, pero entonces cooperativas como Coopenae se realizaron un código adaptado a la cooperativa y otros a nivel internacional, incluso actualmente ya Sugef no proporciona este tipo de instrumentos precisamente porque las empresas podían tomar modelos de otros países que se adaptaran a los requisitos.

9. ¿Cuáles son los retos y desafíos que presentan las cooperativas a la hora de implementar sanas prácticas de GC?

El gran reto es cuando una cooperativa el Gerente es el dueño de la cooperativa porque hace un desahuce a su antojo, el gran reto como el Gerente va a entender que no se puede realizar todo y todas las partes tienen sus funciones, el Gerente no es libre de tomar todas las decisiones y también presentar estados financieros todos los meses,

rendición de cuentas y el desafío es que hay políticas que cumplir y normativas y hay un montón de consejos que no cumplan, sobre todo para el consejo de administración es trabajar sobre lo importante de la cooperativa.

Otro reto en las cooperativas cualquier puede ser director de una cooperativa, en reto es como las personas que no saben de cooperativismo o conocimiento técnicos ahora brinden cuentas a la Sugef y asambleístas y también es como irlos capacitando.

10. Se dice que “la calidad de las decisiones que se tomen en todos los consejos directivos y comités dependerá de la calidad de información que les sea proporcionados”, ¿cree usted que esto está relacionado con el gobierno corporativo? Por qué.

Claro, al final hay una rendición de cuentas como parte de la transparencia, no traer estados financieros de otros meses, presentar información fidedigna. No es solo se tratar de ganar una dieta.

11. ¿Conoce usted países de América Latina que se destaquen en materia de buenas de prácticas de Buen Gobierno Corporativo? Si la respuesta es si, por favor indicar cuáles. Las cooperativas deben hacer unas 6000 y de esas 1000 son supervisadas por ejemplo en Brasil, pero no son en muchos países en donde las cooperativas son supervidas por la Superindencia . En el país Colombia existen dos tipos de cooperativas las Cooperativas como Coopebacen las supervisa Superintendencia del sector Cooperativo y las demás las Supervisa las entidades bancarias. A nivel de GC Brasil, México y Colombia.

12. ¿Cuál debería ser la responsabilidad de la Gerencia en materia de Gobierno Corporativo?

El GC es como un triángulo en donde en una punta se encuentra el consejo administrativo, Junta Directiva y otro la Gerencia, entonces lo que busca es aplanar las relaciones y no uno sea mayor que otro.

El papel de la gerencia es de que sus funciones como tal se busca y cada uno tiene una responsabilidad y las acciones es ejecutar las acciones de la Junta Directiva porque el responsable es el consejo administrativo.

13. ¿Cuáles considera que son los criterios que deben regular la integración de una junta directiva idónea para las cooperativas?

En el reglamento de idoneidad personal y profesional viene establecido los requerimientos que tiene que cumplir las personas estipuladas como miembros del consejo de administración.

Cuando se habla de idoneidad personal y profesional los directores tiene que ser personas capaces en el entendido de la capacidad académica, entonces si se pone a observar las condiciones para ser director son mínimas, estar al día con la cooperativa, pero hay tres principios importantes en donde el director tiene que capacitarse, contar con disponibilidad, dedicar el tiempo suficiente para las reuniones y al reglamento norma algunas pero no necesariamente existen requisitos obligatorios.

14. ¿Hacia dónde deben orientarse las decisiones en materia de gobernabilidad en las cooperativas?

Las cooperativas todas las acciones es para el bienestar de los asociados, servicios de calidad, excedentes y el GC no hay desfaco, haya una buena administración, todas esas políticas y reglamentos funcionan bien como la transparencia, una cooperativa no se puede trabajar a un cliente de una forma diferente a la otra según el principio de igualdad.

15. ¿Qué papel cumple el Estado como promotor del gobierno corporativo?

A nivel cooperativo no tiene, talvez en banco estales cumple algún papel o talvez las superintendencias o la contraloría.

16. Considero que los valores son el último y verdadero sustento de las instituciones. ¿Qué está pasando con los valores institucionales, respecto a la crisis de confianza en las empresas?
Parte un buen plan estratégico en la entidad son sus valores para todas las partes y los valores son importantes para efectos del Gobierno, en temas de corrupción el GC viene a quitar estas situación.
17. Se está viviendo una etapa donde algunos Códigos de Gobierno Corporativo nacieron del transparente interés de áreas como Recursos Humanos, pero para la alta dirección fueron más una estrategias de comunicación hacia afuera. ¿Cree usted que el gobierno corporativo es lo mismo?
Si el código de GC lo tiene pero lo mete a un escritorio no sirve para nada, pero si hay transparencia y políticas que se estan cumpliendo no deberia de ser parte de la publicidad, ahora de todas las regulaciones existentes puede que mucho de los asociados no conozcan de GC.
18. ¿Serviría incorporar temas como la responsabilidad social corporativa, como una especie de garantía para inhibirá prácticas deshonestas entre los ejecutivos ?
No está convencido porque el tema de responsabilidad social si se ha tomado más como una especie de promoción, somos responsables pero colocan los logos y información de la cooperativa.
19. ¿Por cree que las compañías que balancean las necesidades de los accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidad en general, muestran cuatro veces más el crecimiento financiero en comparación con compañías que se focalizan únicamente en los accionistas?
Si se lee algunas regulaciones se establecen políticas relacionadas con las partes interesadas como proveedores, stakeholders como Sugef, porque un proveedor puede traerse a bajo una organización y como también la Sugef, es importante establecer los interesados como proveedores, empleados o asociados.
20. ¿Considera usted que el Gobierno Corporativo tiene injerencia en la creación de valor de una la empresa?
Si, crea valor tema de mejores prácticas hay un impacto sobre la transparencia, una un beneficio bien repartido, beneficia a toda la organización como conjunto, así como una cooperativa que solamente a crecido un 1% anual o siempre tiene pérdidas significa que algo se esta haciendo de manera incorrecta.
Entidad financiera donde su volumen de negocios esta creciendo así como sus asociados eso es una buena señal de la cosas funcionan y eso tiene que ver mucho con el GC.
21. ¿En cuál eslabón de la cadena de valor de una cooperativa ubicaría usted el gobierno corporativo?
Se considera que está intrínseca en toda la organización, a todo momento. El GC toda la vida a existido pero esta vez tiene más claridad, a la hora de rendir cuentas por lo que se ve en toda la cadena de valor.
22. ¿Considera que existen algunas concepciones equivocadas o parciales sobre Gobierno Corporativo?
Una concepción equivocada es que cuando se tiene toda una estructura de GC pero no implementa nada, puede ser el mejor código que existe pero si no se acciona no sirve de nada.
23. ¿Cuáles son los mecanismos que aseguran el cumplimiento a las disposiciones de supervisión de GC, aplicables en las entidades?

En el reglamento de GC de la Sugef vienen un artículo de cumplimiento normativo en la cual establecer crear un área para esos fines, entonces esas áreas debería de dar seguimiento que se está cumpliendo y establecer la auditoria entre otros aspectos.

24. ¿Existe algún tipo de mecanismo de control para evaluar que la estructura organizacional este enfocada en procurar una adecuada gestión del gobierno corporativo?

Según los lineamiento que establezca esa área de cumplimiento de normativo.

25. De acuerdo con la crisis de salud pública actual, causada por el virus COVID-19. ¿Sabe usted si el Gobierno Corporativo contempla dentro de sus principios o prácticas alguna medida para subsanar las finanzas o la economía del país?

Desde el punto de vista teórico no porque el GC son políticas y procedimientos, pero desde el punto de vista de implementación el misión es buscar la calidad de vida de sus asociados bajo las mejores condiciones. El GC viene a buscar el bien común ante una crisis como estas esto es la función del GC y al ser un tema reciente se busca dar beneficios económicos ante la crisis y beneficios de salud, así como crear créditos especiales que el GC permite esa flexibilidad.

El tema de GC no es un método de publicidad ni que la Gerencia tiene el poder.



CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Maynor Rafael Luna Rodríguez, número de cédula 107840211 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre **“Retos y desafíos al implementar gobierno corporativo en la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica (Coopebacen) ubicada en Guadalupe, Goicoechea, durante el primer cuatrimestre del 2020,** consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio y video por medio de virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

La Investigadora Responsable del estudio, María José Burgos Camacho, cédula 1-1557-0486, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, la entrevistadora me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesis.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las dieciocho horas con veinticinco minutos del veintiuno de abril de 2020.

_____ Firma Participante	_____ Firma Investigador
--------------------------------	--------------------------------

Datos del entrevistado

Nombre completo: Maynor Luna Rodríguez

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio:

Gerente General de la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica (Coopebacen)

Fecha: 22 de abril del 2020 Hora: 8: 00 a.m.

Duración: 2 horas

PREGUNTAS

A continuación se realizará una entrevista tipo semiestructura que permita al entrevistado adaptarse al entorno y lograr un ambiente de espontaneidad. Agradecerle su disposición en participar y a su vez le hago llegar un consentimiento informado que se le solicita firmar digital o en físico como parte de la confidencialidad de la información.

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es el gobierno corporativo?

El marco legal normativo que guía las operaciones de una organización, ese hilo conductor que marca las acciones de la empresa y a partir del cual establezcan sus planes de trabajo y objetivos y permita hacia lo interno y externo identificar quién, como y cuando realizan ciertas actividades. Tener claro que la organización se debe a quién la conforman y quiénes reciben los servicios. Permite ser coincidentes en sus objetivos y la capacidad de mejorar.

2. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios que aporta un Buen Gobierno Corporativo?

Integridad en la ejecución de las acciones, consecuente entre lo que se propone y se realiza, permite integrar en áreas comunes, enmarcar su campo de acción, deberes y responsabilidades y obligaciones.

Le permite autoevaluarse y adaptarse a las situaciones y siempre con exactitud en la forma de actuar.

3. ¿Conoce de alguna metodología o pasos para implementar sanas prácticas de gobierno corporativo en una cooperativa?

En el caso del COOPEBACEN la metodología como tal no se exige ni la dispuesta por la SUGEF, se pudo aplicar lo que indicaba INFOCOOP pero tampoco lo han exigido formalmente, lo ha hecho a su estilo y dando implementación de normativa controles, capacitaciones, lo poco que se ha implementado ha sido con base en la fortaleza que tiene la cooperativa que es tener socios profesionales en el campo. La ley de cooperativas, lo que solicita INFOCOOP, tributario, comercial.

1995-1999 Fue supervisada por SUGEF

1999 El CONASSIF determinó eximir a las Cooperativas que tuvieran un monto de capital específico hacia abajo o bien de tipos cerrado como es el caso de la COOPEBACE. Solamente se tenía que enviar información del reporte de la reserva de liquidez

A partir de ese momento muchas cooperativas quedaron a la libre, en esos años se implementó y se mantuvo en temas tributarios, normativos, catálogos de SUGEF y generar reporte financiero al estilo SUGEF.

2011 Se da un anuncio de que INFOCOOP tenía que retomar la supervisión de las cooperativas que excluyó la normativa de Sugef.

Diciembre del 2017 CONASSIF indicó que de aquí a un año SUGEF supervisa a todas las cooperativas, lo que implicó que la cooperativa tuviera que adaptarse.

Si se hubiera continuado con SUGEF tal vez se tuviera un marco regulatorio más robusto

2012 INFOCOOP remite una normativa de GC muy ligera

Julio 2013 se solicita emitir un código de GC y hasta la fecha no se ha indicado que ha pasado.

4. ¿Existen comités/ entes o organizaciones que estén profesionalizando actualmente en las prácticas de gobierno corporativo en Costa Rica? (Si la respuesta es si, por favor citar cuáles).

Se tiene profesionales en el tema, en el caso de la Cooperativa el CENECOOP o FEDEAC.

5. ¿Cuáles son las políticas o regulaciones específicas para el sector cooperativista, que se deben de tomar de cuenta a nivel nacional?

La ley de Cooperativas, 7321, Normativa Prudencia de INFOCOOP, leyes como Ley que regula el aporte que las Cooperativas que brindan al CENECOOP, ley para crear fondos de capacitación (segregar un aporte para que las cooperativas puedan crear un fondo de capacitación propia), ley de fortalecimiento fiscal (marca la parte tributaria cambios en periodo 2019, rentas, ahorro voluntario, entre otros aspectos). Legislación mercantil, créditos, ley procesal civil, y las regulaciones jurídica en cuando a procesos de cobro, entre otros.

6. ¿Existe alguna restricción o condición que diferencie el tipo de regulación o supervisión a las cooperativas, según la normativa vigente?

La fiscalización de la cooperativa lo determina el giro del negocio, enfocado en las cooperativas de intermediación financiera.

Las cooperativas todas son Supervisadas Sugef establece los monto del patrimonio y además en cooperativa tipo abierta, y las que no estén supervisadas por SUGEF le corresponde al INFOCOOP.

7. ¿Cuáles son los principios que se deben tener en cuenta para diseñar un buen Código de Gobierno basado en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)?

Según la OCDE no lo tiene presente, pero si conoce que la SUGEF como parte de los compromisos la normativa tiene que incorporar esos principios.

8. Se cuenta con un código de gobierno corporativo para cualquier empresa o cooperativa.

Se indica que el Gobierno Corporativo debería de adaptarse al giro de negocio de las Cooperativas, que por ejemplo existen varios requerimientos de gobierno corporativo que no necesariamente cumplen con la especificación de personas dirigentes que pertenecen a las condición de la organización, por tanto SUGEF establece que tiene que haber una persona miembro externo que viene siendo una especie de asesor, si bien es pagado por la entidad, pero no puede tener vínculo con la entidad y tampoco tiene mayor responsabilidad, el consejo de administración para las cooperativas, no pueden tener como parte de sus miembros a alguien que no sea consejo de administración, por lo tanto se contraviene.

9. ¿Cuáles son los retos y desafíos que presentan las cooperativas a la hora de implementar sanas prácticas de GC?

Un desafío puede ser la sobre la contradicción de la esencia de las cooperativas y consejo de administración, como por ejemplo la misma ley prevee que el comité de

vigilancia, ayuda a contratar experto en determinado tema, pero no puede ser asociado.

La normativa establece una condición o requerimiento que contravienen lo que está normado en la ley de cooperativas como parte de los fundamentos del cooperativismo. El concepto de idoneidad- la normativa de gobierno corporativo en cada puesto, indica que tiene que estar quien cumpla con los requisitos para el puesto, el problema en la junta directiva de un banco los socios pueden establecer los requisitos para que alguien puede estar de presidente.

En el sector cooperativo se maneja el principio de igualdad, por tanto cualquier asociado forma parte de la diligencia de la cooperativa, pero entonces al establecer requisitos al órgano de dirección pueden generarse excluyentes. Consejo de administración- conocimiento maestros.

10. Se dice que “la calidad de las decisiones que se tomen en todos los consejos directivos y comités dependerá de la calidad de información que les sea proporcionada”, ¿cree usted que esto está relacionado con el gobierno corporativo? Por qué.

Se indica que la calidad de las decisiones independiente del nivel que se tome la decisión es una práctica del negocio normal y esperada.

El marco del GC le permite calidad, amplitud y profundidad de las decisiones que se toman, porque en el caso de las cooperativas dentro de ese marco de GC establece la ley de las cooperativas que los consejos de administración, el comité de vigilancia son solidariamente responsables de las decisiones que se toman, amparadas en la mejor información posible y es obligación determinar si se tiene tranquilidad de que discutir y analizar el tema independiente de cual se trate, entonces existen decisiones fáciles que no requieren mayor decisión, pero en razón del impacto si requieren un análisis más consensuado a nivel legal y financiero.

11. ¿Conoce usted países de América Latina que se destaquen en materia de buenas prácticas de Buen Gobierno Corporativo? Si la respuesta es si, por favor indicar cuáles. Reconoce a países como Colombia, que es un buen ejemplo el cual tiene una legislación robusta, México, el cooperativismo en Chile y Argentina sobre las tendencias de los esquemas de supervisión.
12. ¿Cuál debería ser la responsabilidad de la Gerencia en materia de Gobierno Corporativo?

Considera que no es una responsabilidad exclusiva de la gerencia, dado que el consejo de administración es el llamado a establecer los requerimientos, la parte de la integración de lo que tiene que ver con el control y la implementación de las estructuras necesarias, pero no se convierte solo en letra muerta, sino es establecer lineamiento del consejo, y es a la Gerencia que le va a tocar implementarlos y ver si se dispone de los recursos necesarios para implementar el marco de gobierno corporativo y velar por que la norma cooperativa se cumplan.

13. ¿Cuáles considera que son los criterios que deben regular la integración de una junta directiva idónea para las cooperativas?

Considera que el valor es un tema externo muy objetivo tangible y otro subjetivo, la parte objetiva sobre establecer requerimientos mínimos de idoneidad donde las personas conforman la junta Directiva, y las personas tengan valores claros como integridad honradez, compromiso y respeto, pasa por valores de carácter persona, a su vez preferiblemente tenga formación técnica en algún campo, mucha de la riqueza es el que sea multidisciplinarios, es deseable alguna formación básica en temas financieros, por es importante que tenga tiempo, tenga la disposición, si al menos tiene

eso el resto se puede formar por medio de capacitaciones, puesto en práctica de los elementos del gobierno corporativo tengan la posibilidad de tener un proceso de toma de decisión claro definido y también consistente con el espíritu de la organización.

Subjetivo: ppor que las ersonas en órgano dirigentes no tiene la formación técnica o profesional pero tienen aquellos otros ganas de hacer las cosas ese sería el balance ideal.

14. ¿Hacia dónde deben orientarse las decisiones en materia de gobernabilidad en las cooperativas?

Debería enfocarse siempre sin perder la perspectiva del asociado es el objetivo principal de la asociación, no nació porque Maynor gerencia o consejo administración se gane premios, gobierno no puede desligarse de la esencia del cooperativismo, no es solamente la generación de excedentes, sino también cumplir con normativa y controles, estableciendo una estructura que permita a la organización funcionar con agilidad a los asociados

15. ¿Qué papel cumple el Estado como promotor del gobierno corporativo?

En manos del Estados debe de estar los órganos de supervisión a través de la normativa que se emite y que esa normativa no siempre ha correspondido al espíritu o a la doctrina cooperativista, tiene que haber un contrapeso o balance entre lo que el Estado propone y lo que el sector considera que puede ser, así tener más apertura de negociación.

16. Considero que los valores son el último y verdadero sustento de las instituciones. ¿Qué está pasando con los valores institucionales, respecto a la crisis de confianza en las empresas?

Dentro de los valores institucionales se habla que la confianza es una condición que se gana o se otorga, la contraparte se gana, valores en general pasan por la condición meramente personal, y como segundo nivel pasa por una forma de hacer las cosas a lo interno de la organización, en apego a esos valores establecido dentro de su marco de acción y dentro del alcance de las decisiones de lo que se ejecute, pero siempre hay un elemento estrictamente humano, por lo que hay un trasfondo personal, pero también si la organización como tal no ha establecido los controles mínimos en cualquier momento, la culpa es de las personas y organización como tal. Se tiene que reforzar los valores a nivel organizacional para que sea posible.

17. Se está viviendo una etapa donde algunos Códigos de Gobierno Corporativo nacieron del transparente interés de áreas como Recursos Humanos, pero para la alta dirección fueron más una estrategias de comunicación hacia afuera. ¿Cree usted que el gobierno corporativo es lo mismo?

Puede suceder por un gobierno corporativo mal entendido donde como cumplimiento de la norma, como figura que hay que cumplir y no lo están viendo como u a filosofía bajo la cual se maneja la organización,. Si se ve como filosofía desde la manera positiva sobre hacer las cosas lo mejor posible, tener las reglas claras con la transparencia y voluntad de implementar ese ambiente de gobierno corporativo.

18. ¿Serviría incorporar temas como la responsabilidad social corporativa, como una especie de garantía para inhibir prácticas deshonestas entre los ejecutivos ?

Considerar que no necesariamente se va llevar una cosa con la otra, el hecho de que una organización utiliza su responsabilidad social corporativa como un elemento de mercadeo, eso no inibe a que a lo interno haga prácticas deshonestas, el tema va a criterio personal, sobre el criterio de honestidad, transparencia y absoluta legalidad, y ahí se distinga por su responsabilidad social corporativa.

El caso de las cooperativas las responsabilidades sociales forma parte del ADN de las cooperativas siempre buscan el bienestar de los que conforman la cooperativa y los que están afuera. Para ser responsable socialmente no tiene relación con que necesariamente sea honesto sería lo ideal no es requisito de la otra, dentro del sector cooperativo costarricense no posee la honradez no representa lo que es este tipo de organizaciones.

19. ¿Por cree que las compañías que balancean las necesidades de los accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidad en general, muestran cuatro veces más el crecimiento financiero en comparación con compañías que se focalizan únicamente en los accionistas?

Aquellos que únicamente se balancean en los accionistas no les va interesar nada más que los números fríos, por otro lado lamentablemente son compañías dispuestas a hacer cualquier cosa para lograr el mejor rendimiento para sus accionistas, si lograr ese rendimiento implica en contra de buenas prácticas laborales, normativa tributaria ir en contra de prácticas de soborno para que el accionista reciba un colón más o dólar simplemente esa organización está destinada a que todo eso se le devuelva y la imagen que se va crear hacia fuera no va a ser la positiva y en esta época es muy sencillo que estas prácticas se vayan a la luz y el prestigio va a caer, logran tener un balance sucede a lo interno y el impacto de la compañía tiene a lo externo.

20. ¿Considera usted que el Gobierno Corporativo tiene injerencia en la creación de valor de una la empresa?

Si, por lo mismo, el bien permite a la empresa actuar en forma correcta, permite crecer de una forma ordenada, permite proyectarse a lo interno y externo, promueve ese balance propio de la empresa y los objetivos de la asociados.

21. ¿En cuál eslabón de la cadena de valor de una cooperativa ubicaría usted el gobierno corporativo?

El Gobierno corporativo no tiene un botón de apagado y encendido, lo enciendo desde la decisión del consejo desde cuando la gerencia implemento, lo apago, el espíritu o la razón no puede desligarse en toda la cadena de valor que le ofrece una cooperativa a sus asociados, tiene que estar presente intrínseco en la organización, integrado en una organización de manera que no haya puntos de separación entre lo que estoy haciendo y lo que voy a hacer dentro de lo estoy planeando, una vez que se decide meterse no hay vuelta atrás, el momento que se separe implicaría a la organización desvincularse de la mejor forma de hacer las cosas, por lo menos desde su filosofía.

22. ¿Considera que existen algunas concepciones equivocadas o parciales sobre Gobierno Corporativo?

Un criterio subjetivos que el GC puede llegarse a convertir en una camisa de fuerza, por lo que hay que tener sabiduría para poder llegar a ese balance entre organización debe cumplir el tema de cumplimiento y lo que la organización necesita o quiere mediante implementación de gobierno corporativo, ese esquema de gobierno sugiere y permite corregir y con esto es importante llegar a delimitar o paralizar la acción de una organización.

23. ¿Cuáles son los mecanismos que aseguran el cumplimiento a las disposiciones de supervisión de GC, aplicables en las entidades?

Coopebacen desde el punto de vista supervisión todavía no se tiene claro en cuando a lo que quiere INFOCOOP en ese tema y no existe vigencia.

24. ¿Existe algún tipo de mecanismo de control para evaluar que la estructura organizacional este enfocada en procurar una adecuada gestión del gobierno corporativo?

Desde punto de vista de supervisión no tiene parámetro de cumplir o no, a lo interno el productor de ese acuerdo del año diciembre 2017 la amenaza dic 2018 los obligo hacer una introspección y examen de conciencia sobre el inventario de lo que se tiene y que no se tiene todavía y trabajar sobre eso a a partir de ahí se estableció lo primero un plan estratégico para implementar los pasos necesarios del esquema básico del gobierno corporativo- con reformas a los estatutos, mejora a nivel de políticas y reglamentos, mejora de información, lo interno de la diligencia y relación a los asociados y tener trata de ir poco a poco.

25. De acuerdo con la crisis de salud pública actual, causada por el virus COVID-19. ¿Sabe usted si el Gobierno Corporativo contempla dentro de sus principios o prácticas alguna medida para subsanar las finanzas o la economía del país?

Los efectos de esta situación todavía se está por verse, en el tanto que todavía no se tiene claro un horizonte COVID 19, no obstante un GC consolidado le va a permitir superar esta crisis desde el punto de vista de seguir haciendo las cosas bien a pesar de que no necesariamente se está trabajando del esquema de controles, de esta nueva forma de trabajar y operar, deben seguir adelante, sino se tiene un marco de gobierno corporativo adecuado va a ser difícil que puedan sostenerse, si las reglas no están claras a lo interno no se van a poder hacer las cosas, dado que no está determinado quien hace que y hasta donde puede llegar nivel estratégico, se van a ver en problemas para seguir adelante como un negocio en marcha. El funcionamiento de las empresas al final GC creo en materia de sector financiero si va a facilitar el que las entidades no sufran si siguen sus lineamientos internos y que cumplan con la normativa.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo YOSMAR CASTELLANO BRACHO, venezolana, número de DIMEX 186201574713 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “Retos y desafíos al implementar gobierno corporativo en la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica (Coopebacen) ubicada en Guadalupe, Goicoechea, durante el primer cuatrimestre del 2020, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio y video por medio de virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

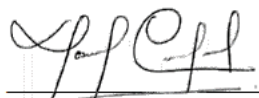
La Investigadora Responsable del estudio, María José Burgos Camacho, cédula 1-1557-0486, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, la entrevistadora me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesis.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 10:30 a.m. del 20 de abril de 2020.


 Firma
 Participante

MARIA JOSE BURGOS CAMACHO (FIRMA) Firmado digitalmente por MARIA JOSE BURGOS CAMACHO (FIRMA)
Fecha: 2020.04.24 12:05:37 -06'00'

Firma
 Investigador

ENTREVISTA

Datos del entrevistado

Nombre completo: Yosmar Castellano

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio:

Abogada-Politóloga- Organización y método, Desarrollo Organizacional Facilitadora del curso- Gobierno Corporativo para empresas Cooperativas / 20 julio 2019

Fecha: 20 de abril del 2020 Hora: 11: 00 a.m.

Duración: 1hr /28 min

PREGUNTAS

A continuación se realizará una entrevista tipo semiestructura que permita al entrevistado adaptarse al entorno y lograr un ambiente de espontaneidad. Agradecerle su disposición en participar y a su vez le hago llegar un consentimiento informado que se le solicita firmar digital o en físico como parte de la confidencialidad de la información.

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es el gobierno corporativo?

Conjunto de acciones, culturas y estructuras que procuran la promoción y la consolidación de organizaciones transparentes y responsables para el logro de la confianza y de la credibilidad de todos los grupos de interés de la Organización (“Stakeholders”).

2. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios que aporta un Buen Gobierno Corporativo?

Respecto a los beneficios están muy enlazados con respecto a los compromisos de quienes están al frente de la organización que conduce a la institucionalización y trascendencia en el tiempo, sistemas de pesos y contrapesos para las organizaciones, se basa en reglas que determinan su estrategia, administración y operación, respetando los principios de transparencia y rendición de cuentas, cuida los intereses de los propietarios, consejeros, directivos, y todos los terceros interesados, así como una estructura que incluye facultades y responsabilidades para su organización y desarrollo.

3. ¿Conoce de alguna metodología o pasos para implementar el gobierno corporativo en una cooperativa?

Considera que queda a criterio de la organización y de la realidad de la organización, y no utilizar metodologías complejas que no se ajusten a los esquemas de la organización, si es importante ante todo la participación de la mayor representación de quienes forman parte y activan el gobierno corporativo. Como aspectos generales, cualquier metodología a emplear debe contemplar temas que hagan referencias con la distribución de poder (quién manda a quién, quién decide qué), controles (quién controla que o cómo se reporta) y alineación de incentivos (cómo se compensa).

Los aspectos más comunes relacionados con la implementación de un Código de Gobierno Corporativo, son los siguientes

1. Responsabilidades de supervisión, evaluación y gestión

2. Cultura y valores corporativos
3. Estructura y gobierno
4. Deberes de los Delegados y Asociados
5. Deberes en la gestión de riesgo y controles internos
6. Deberes respecto a las remuneraciones y sucesiones
7. Reportes financieros confiables y transparentes
8. Auditorías
9. Comunicación
10. Políticas de selección, retribución, calificación y capacitación
11. Políticas sobre la relación con los asociados y proveedores
12. Políticas de conflicto de interés
13. Revisión supervisora y de rendición de cuenta

El asociado tiene que sentirse dueño de la cooperativa, esto debe de sumarse al beneficio que tiene el gobierno corporativo en función del asociado, se aclara que el gobierno corporativo no viene a imponer una estructura organizacional y no debe existir dos figuras diferentes, sin hacer una estructura en paralelo.

4. ¿Existen comités que estén profesionalizando actualmente en las prácticas de gobierno corporativo en Costa Rica? (Si la respuesta es si, por favor citar cuáles).

En Costa Rica se tiene una organización que se dedica exclusivamente a ver los avances y proceso al Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica, en términos generales, también Sugef a venido marcando el punto de inicio de orientación primario en participar para las organizaciones cooperativas se dedica a su actividad de ahorro y crédito, artículo 2 del Reglamento del CONASSIF que establece la obligación para las organizaciones.

Hay algunas organizaciones como de origen cerrada que no pertenecen a la Sugef como por ejemplo la Cooperativa del Banco Central y la Cooperativa del Banco Nacional al ser organizaciones cerradas estaban en un estado por sujetarse al gobierno corporativo, es importante que lo asuman y sean parte de la regulación obligatoria porque ya trasciende ese tema a las fronteras, las disposiciones de la OCDE.

Tener en cuenta lo que la organización OCDE ha venido acordando con el gobierno de Costa Rica para su ingreso y esto en coordinación de las directrices del marco normativo, y una vez Costa Rica se adhiera a esta organización,

5. ¿Cuáles son las políticas o regulaciones específicas para el sector cooperativista, que se deben de tomar de cuenta a nivel nacional?.

El marco establecido por la OCDE Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

El CONASSIF y la SUGEF, procuran que todas las entidades financieras reguladas, implementen sus propios Códigos de Gobierno Corporativo, para “vacunar” a las sociedades de los países miembros de la OCDE, haciéndolos más seguros financieramente para sus habitantes e inversores.

Se regula aspectos comunes del GC de las entidades del sector financiero supervisadas por SUGESE, SUGEVAL, SUGEF, SUPEN

Basado en estándares internacionales

- Adecuado al contexto local
- Flexibilidad
- Proporcionalidad

El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), emitió en el 2016 el “Reglamento de Gobierno Corporativo”

Conjunto de relaciones entre la administración de la entidad, su Órgano de Dirección, sus propietarios y otras Partes Interesadas, las cuales proveen la estructura para establecer los objetivos de la entidad, la forma y los medios para alcanzarlos y monitorear su cumplimiento. El Gobierno Corporativo define la manera en que se asigna la autoridad y se toman las decisiones corporativas.

RGC CONASSIF / Artículo 2. Alcance

Las disposiciones establecidas en este Reglamento son de aplicación para:

2.1 Supervisados por SUGEF:

- i. Bancos comerciales del Estado.
- ii. Bancos creados por ley especial.
- iii. Bancos privados.
- iv. Empresas financieras no bancarias.
- v. Organizaciones cooperativas de ahorro y crédito.
- vi. Mutuales de ahorro y préstamo.
- vii. Caja de ahorro y préstamos de la ANDE.
- viii. Casas de Cambio.

6. ¿Existe alguna restricción o condición que diferencie el tipo de regulación o supervisión, según la normativa vigente?

Se tiene tener en cuenta a nivel de su estatuto de la Ley de creación de las cooperativa, y el CONASSIF establece las reglas claras, tener presente que una vez que el gobierno de Costa Rica sea parte de la OCDE se presenta un paño de regulaciones en el cual difícilmente las organizaciones puedan evadir las regulaciones y no hacerse de entendimiento ajeno. Por otro lado en practicas buenas y ajustes que en este caso si vale el dicho lo que abunda no daña, en sentido de que genera mayor residencia en la proyección de transparencia y confianza a los asociados, entonces no debería de evadirse.

La Ley de Creación del CONASSIF, Ley de Creación de la Superintendencia General de las Entidades Financieras, Ley de Supervisión de la Actividad Financiera de las Entidades Cooperativas de Ahorro y Crédito, Normativa SUGEF, Conozca su empleado, Conozca su Cliente y Normativa SUGEF 01-05 y 16-05.

7. ¿Cuáles son los principios que se deben tener en cuenta para diseñar un buen Código de Gobierno basado en la Organización Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)?

Participación. Es un proceso participativo el sentimiento de pertenencia y el compromiso son mucho mayores.

Apertura y búsqueda de la interacción con el entorno con alta capacidad de adaptabilidad.

Libertad para poder expresar errores, dudas y contradicciones a toda la organización.

Aprendizaje constante de forma colectiva, con el aprovechamiento total de la inteligencia colectiva.

Aporte del Gobierno Corporativo a la Sostenibilidad Empresarial: Crear cultura y visión conjunto para el tratamiento equitativo de todos los grupos de interés de la empresa, en términos de transparencia y confiabilidad.

Irradia confianza en la Organización, consolidando relaciones estables y armónicas entre la empresa y todos los demás actores de su cadena productiva y contribuye al prestigio y a la buena imagen corporativa como resultado del ejercicio de una ética empresarial colectiva.

8. Se cuenta con un código de gobierno corporativo para cualquier empresa o cooperativa.

Cada empresa debe crear el propia a su justa medida de capacidad, necesidad y viabilidad de poderlo implantar y ejecutar.

9. ¿Cuáles son los retos y desafíos que presentan las cooperativas a la hora de implementar el código de gobierno corporativo?

Al interiorizar los principios que establecieron, esta sujetos a perder de vista la aplicación de este principios al verlos en colectivos puede ser mas claro que al verlo individual.

El ritmo lo marca el que tiene el tiempo mas lento

Ser consecuentes tolerantes en cuanto a la diferenciación del equipo y de las tomas de decisiones para ser realmente consecuentes

Dar respuesta y dar un paso adelante de las circunstancias que se puedan estar dando en las cooperativas de esta filosofía

Llevar esa filosofía a las realidades y circunstancias

10. Se dice que “la calidad de las decisiones que se tomen en todos lo consejos y comités, dependerá de la calidad de información que les sea proporcionados”, ¿cree usted que esto es parte de los aspectos que engloba el gobierno corporativo? Por qué.

Si, es importante la decisiones se toman en base a información y precisamente el gobierno corporativo al querer establecer esas practicas, se estandarice información veraz, el manejo y al compartirlo con las instancia de tomar decisiones le permite una mejor calidad de la gestión, no esta basado en creencias o alguna suposición sino un supuesto de hecho objetivo veraz y en función a esa retrospectivas de la aplicación del gobierno.

11. ¿Conoce usted países de América Latina que se destaquen en materia de buenas de prácticas de Buen Gobierno Corporativo? Si la respuesta es si, por favor indicar cuáles.

Se tiene referencia Colombia en relación de materias de Cooperativas de mayor esfuerzo, no significa ser la primera, también como Argentina (Cooperativismo).

12. ¿Cuál es la responsabilidad de la Gerencia en materia de Gobierno Corporativo?

La Gerencia se convierta en el brazo ejecutor de esas políticas dentro del gobierno corporativo, ser los ojos, oídos y siempre receptora de aquellas situaciones y como sean tomar decisiones efectivas, oportunas y proponerlo a las instancias para la actualización del marco que rige el GC, es una responsabilidad del día a día.

13. ¿Cuáles considera que son los criterios que deben regular la integración de una junta directiva idónea para las cooperativas?

El tener una visión compartida y consensuada hacia donde se quiere dirigir o orientar la gestión de la cooperativa, compromiso y sumarse a las acciones y los momentos donde es necesario de estar presenta y actuando. Tolerancia y ser abierto. La alternatividad de las Junta Directivas permite refrescar la organización, sin perder de vista la vision al conseguir. Confianza uno de las partes empieza a generar alguna fractura es importante no tener brechas o una importante razón.

14. ¿Hacia dónde deben orientarse las decisiones en materia de gobernabilidad en las cooperativas?

Gobernabilidad; tiene que ver con que todas las formas de coordinación entre las autoridades que forman parte del GC, además las decisiones deben de verse de manera satisfactoria para que las condiciones sea favorales para los que estan a frente de la organizacion, a la hora de ir bajando la velocidad en función trayecto del viaje sea ameno. Como articular la estructura y las capacidad de quien lleva al frente la organización, entonces en sea de valor agregado de él y de los asociados.

15. ¿Qué papel cumple el Estado como promotor del gobierno corporativo?

El Estado en su papel de reguladores y Supervisión es no perder de vista o cabo sueltos para las instituciones que tiene que acogerse a la normativa, es por esto que debe promover las mejores condiciones para que sea posible la adopción de estas normativas

16. Considero que los valores son el último y verdadero sustento de las instituciones. ¿Qué está pasando con los valores institucionales, respecto a la crisis de confianza en las empresas?

Los valores permite garantizan que las cooperativas no pierdan su vigencia en la realidad de la organización, en la medida de que decidan apartarse de las practicas de sus valores y representan una imagen descolorida, es ahí en donde genera confusión a sus relacionados, se esta cooperando a caer, las cooperativas esten claras de que no deben abandonar sus valores, ese mensaje de confianza dedicado a los asociados.

17. Se está viviendo una etapa donde algunos Códigos de Gobierno Corporativo nacieron del transparente interés de áreas como Recursos Humanos, pero para la alta dirección fueron más una estrategias de comunicación hacia afuera. ¿Cree usted que el gobierno corporativo es lo mismo?

Un código de gobierno corporativo no debe salir de la organización, debe haber un consenso y participación colectiva de todos los actores que forman parte, la propuesta sea construyendo de todos los factores, de toda la organización si el efecto que se quiere es una estrategia de comunicación, es como una mascara que la gente se da cuenta.

18. ¿Serviría incorporar temas como la responsabilidad social corporativa, como una especie de garantía para inhibirá prácticas deshonestas entre los ejecutivos ?

No va a tener el mismo impacto y efecto a la hora de ese día a día que se contruyen las acciones de todas las partes interesadas.

No es una garantía es algo que se contemplen todas la partes, el GC no es de una sola instancia no es la responsabilidad de una sola instancia ni persona es el Gerente la responsabilidad es compartida y las jerarquias procure establecer no ve responsabilidad mas donde la jerarquia se convierte en función el principio de igualdad, este tema concediéndose como un tema exclusivo no pude ser sostenible en el tiempo.

19. ¿Por que las compañías que balancean las necesidades de los accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidad en general, muestran cuatro veces más el crecimiento en ventas en comparación con compañías que se focalizan únicamente en los accionistas?

Sin duda alguna design thinking esta siendo ultimamente como propuesta sobre la mesa, es comprobado cuando estamos pensando a quien se debe es cuando mas resultados se obtienen, ahorra mucho tiempo en tomar en cuenta eso, los accionistas no son los sabe todos y van por un objetivo particular, en la medida de que retribuya el compromiso.

20. ¿Considera usted que es compatibles el Gobierno Corporativo en referencia con la creación de valor de una la empresa?

Por supuesto, el GC le permite a la organización tener claro el rumbo de la organización así como la información relevante para la toma de decisiones, tener un estándar de derecho transparente y conocido por todos.

21. ¿En cual eslabón de la cadena de valor de una cooperativa ubicaría usted el gobierno corporativo?
La figura del GC en la cadena de valor esta intrínseca en todos los procesos e integrantes de la organización, no se puede colocar en un solo eslabón.
22. ¿Considera que existan algunas concepciones equivocadas o parciales sobre Gobierno Corporativo?
Crear la estructura en paralelo a la administración, el GC no debería ser un sobre peso ni debería representar un incremento, debería de ser el tratamiento para optimizar la organización, son concepciones equivocadas e enfocadas por el desconocimiento,
23. ¿Cuáles son los mecanismos que aseguran el cumplimiento a las disposiciones de supervisión de GC, aplicables en las empresas?
Los mecanismos son establecer indicadores, no es nada nuevo que no existe, solo debería de formularlos en función a la medición e indicadores que ya existen, lo que aparece de GC es recomendable tener un sustento de indicadores generales para monitorear esos indicadores.
24. ¿Existe algún tipo de mecanismo de control para evaluar la estructura organizacional que está enfocada en gobierno corporativo?
Seguimiento, evaluación y de ajustes, el GC no tiene que ser estático, tiene que ver con una cultura de cambio y mejora.
25. De acuerdo con la crisis de salud pública actual, causada por el virus COVID-19. ¿Sabe usted si el Gobierno Corporativo contempla dentro de sus principios alguna medida para subsanar las finanzas o la economía del país?
El gobierno corporativo aporta y aportará, el Estado no genera economía sino las empresas que conforman el sistema financiero, el CG genera mejor calidraje de un auto para su mayor rendimiento, ahora las empresas estan ajustado para que se molden a la actual transición, Costa Rica va a ser mas fortalecida y al alcance y nivel de paises Europeos.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Ramsés Espinoza Calderón, número de cédula 302570323 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “Retos y desafíos al implementar gobierno corporativo en la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica (Coopebacen) ubicada en Guadalupe, Goicoechea, durante el primer cuatrimestre del 2020, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio y video por medio de virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

La Investigadora Responsable del estudio, María José Burgos Camacho, cédula 1-1557-0486, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, la entrevistadora me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesis.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 10:45 del 24 de abril de 2020.

RAMSES ARMANDO
ESPINOZA
CALDERON (FIRMA)

Firmado digitalmente por
RAMSES ARMANDO ESPINOZA
CALDERON (FIRMA)
Fecha: 2020.04.24 10:46:15
-06'00'

Firma
Participante

MARIA JOSE
BURGOS
CAMACHO
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por MARIA JOSE BURGOS
CAMACHO (FIRMA)
Fecha: 2020.04.24
12:04:53 -06'00'

Firma
Investigador

ENTREVISTA

Datos del entrevistaao

Nombre completo: Rámses Espinoza Calderón

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio:

Área de Supervisión del INFOCOOP.

Fecha: 24 de abril del 2020 Hora: 3: 00 p.m.

Duración: 42 min

PREGUNTAS

A continuación se realizará una entrevista tipo semiestructura que permita al entrevistado adaptarse al entorno y lograr un ambiente de espontaneidad. Agradecerle su disposición en participar y a su vez le hago llegar un consentimiento informado que se le solicita firmar digital o en físico como parte de la confidencialidad de la información.

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es el gobierno corporativo?

Conjunto de interrelaciones que permite la fluida toma de decisiones en un proceso de transparencia probidad, señalando los roles específicos, por tanto son los instrumentos que permite guiar la organización a través de la estrategia.

2. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios que aporta un Buen Gobierno Corporativo?

Tener claro que responder a quien y que funciones, responsabilidades y que deberes tiene cada quien.

3. ¿Conoce de alguna metodología o pasos para implementar sanas prácticas de gobierno corporativo en una cooperativa?

En el sector de ahorro y credito el gobierno de corporativo del Conassif, Sugef en cuanto a las cooperativas de ahorro y credito supervisadas. Pero no conoce metodologias o esquemas de GC.

4. ¿Existen comités/ entes o organizaciones que estén profesionalizando actualmente en las prácticas de gobierno corporativo en Costa Rica? (Si la respuesta es si, por favor citar cuáles).

Del Instituto Gobierno Coprorativo en Costa Rica, patrocinando a Aleman ADS.

5. ¿Cuáles son las políticas o regulaciones específicas para el sector cooperativista, que se deben de tomar de cuenta a nivel nacional?.

No existe regulacion especificas.

6. ¿Existe alguna restricción o condición que diferencie el tipo de regulación o supervisión a las cooperativas, según la normativa vigente?

En general el Gobierno corporativo, los acuerdos de Basilea 2 y 3 que regulan el sector financiero el cual proponen buenas practicas para sector financiero mundial.

Desarrolla algunas corrientes como COSO 2004, 06 07 que abogan por tener estructuras no solo el control interno sino el adecuado gobierno, para que no ocurran crisis de la 2008, en lo particular, en Costa Rica existen diferencia sustancial de gobierno corporativo en empresas que no son empresas financiera, en el caso de Costa Rica la OCDE impone algunos temas, varias decretos gubernamentales, entrar en esa honda corriente de gobierno como país.

7. ¿Cuáles son los principios que se deben tener en cuenta para diseñar un buen Código de Gobierno basado en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)?

Los principios no son vinculantes, en el caso específico de las cooperativas tiene un ADN específico orientado a la ayuda mutual y sus usuarios son sus dueños y existen altos índices de responsabilidad social y económica y es parte de su ADN la OCDE no son tan aplicables, la responsabilidad de las partes interesante del marco de referencia, la ley cooperativas de Costa Ricaa son de las mejor adaptadas de sus orígenes. Son orientativas pero no son vinculantes se orientan bajo las buenas prácticas y es sobre hacer un mix del Conassif y el Código de GC.

8. Se cuenta con un código de gobierno corporativo para cualquier empresa o cooperativa.

No existe, el más aproximado es Conassif mediante la normativa SUGEF- 16

9. ¿Cuáles son los retos y desafíos que presentan las cooperativas a la hora de implementar sanas prácticas de GC?

Los proceso de selección irumpen con la autonomia que debe tener el gobierno de la cooperativa, no siempre llegan a las consejos administracion, comité de educación, y en algunos casos el obstaculo la selección de procesos.

10. Se dice que “la calidad de las decisiones que se tomen en todos los consejos directivos y comités dependerá de la calidad de información que les sea proporcionados”, ¿cree usted que esto está relacionado con el gobierno corporativo? Por qué.

Si viene aportar, es establecer las responsabilidad e interrelaciones y el poder en la organización, los Gerentes son dados a ocultar alguna información de calidad que podia comprometer su curriculum, si entrega calidad de infomacion no cuenta con competencias.

11. ¿Conoce usted países de América Latina que se destaquen en materia de buenas de prácticas de Buen Gobierno Corporativo? Si la respuesta es si, por favor indicar cuáles. Colombia, Mexico y Argentina, como las grandes cooperativas de caja de ahorro y crédito Mexicana, Chile y Uruguay.

12. ¿Cuál debería ser la responsabilidad de la Gerencia en materia de Gobierno Corporativo?

La responsabilidad esta en los cuerpos directivos, dado que el Gerente es un ejecutor de las tareas y que recibe por delegación de la asamblea, el papel del gerente es de guiar y llevar el bolante como los controles.

13. ¿Cuáles considera que son los criterios que deben regular la integración de una junta directiva idónea para las cooperativas?

Deben ser multidisciplinario, deberia a ver un abogado, financista, administrador, algunas del tipo de cooperativa, indudablemnte ingeniero civil, abogado, financista, auditor mezcla de ese tipo de talentos y competencias dentro de consejo, vigilancia y consejo académico.

14. ¿Hacia dónde deben orientarse las decisiones en materia de gobernabilidad en las cooperativas?
 Toda la organizaciones deben hacer las cosas con probidad y transparencia, dado que son recursos de mucho asociados que normalmente la gente trabajadora y empleados publicos, y perder lo que tiene invertido en terminos materiales duele, debe hacer transparencia providad y consistencia.
15. ¿Qué papel cumple el Estado como promotor del gobierno corporativo?
 Ninguno, en relación sector público el Ministerio de Presidencia en cuanto a la adhesión a la OCDE donde estarán girando directrices y decretos.
16. Considero que los valores son el último y verdadero sustento de las instituciones. ¿Qué está pasando con los valores institucionales, respecto a la crisis de confianza en las empresas?
 Si, COVID 19 lleva a un escenario donde las grandes empresas despiden a sus empleados por que no hay trabajo ni forma de mantenerlos con un salario minimo,por ejemplo la empresa el Angel en el terremoto de Cinchona, estuvo sin producir alrededor 3 meses y a sus empleado se les siguió pagando el salario, entonces considera que es un concepto de respeto, muchas empresas solo quieren generar dinero y capital, por lo que es un asunto no es tan capitalista no es sustituir mi mano de obra por Robot.
17. Se está viviendo una etapa donde algunos Códigos de Gobierno Corporativo nacieron del transparente interés de áreas como Recursos Humanos, pero para la alta dirección fueron más una estrategias de comunicación hacia afuera. ¿Cree usted que el gobierno corporativo es lo mismo?
 Ojala que no, no sea una moda que no sea algo pasajero, la responsabilidad social lse ha tomado como financiar la participación de Costa Rica en olimpiadas especiales, pero esto no es parte del giro de negocio entonces lo que da es un rédito y no una inversión de sus recursos.
18. ¿Serviría incorporar temas como la responsabilidad social corporativa, como una especie de garantía para inhibirá prácticas deshonestas entre los ejecutivos ?
 No ni el gobierno corporativo debería,las empresas deberían de llevar indices de transparencia y providad, se tiene que hacer responsables de sus decisiones y acciones así como también demostrar no solo hacia afuera que están bien sino tambien con sus empleados.
19. ¿Por creee que las compañías que balancean las necesidades de los accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidad en general, muestran cuatro veces más el crecimiento financiero en comparación con compañías que se focalizan únicamente en los accionistas?
 Sencillo, las practicas de responsabilidad social tiene multiples ventajas, la gente va querer trabajar con usted y hacia afuera, los empleados quieren trabajar, se tiene la responsabilidad de compra las materias primas de mejor caildad, lo que se produce en su país, entonces esto genera un crecimiento a todas las partes interesadas, proveedores empleados y al generar eso se generan ahorro es costas y la empresas.
20. ¿Considera usted que el Gobierno Corporativo tiene injerencia en la creación de valor de una la empresa?
 Si, la empresa vive en su ADN si genera un valor agregado en el ejercicio de sus funciones, así se va a presentar al público y dentro de la organizacion.
21. ¿En cuál eslabón de la cadena de valor de una cooperativa ubicaría usted el gobierno corporativo?
 Como instrumento se ubicaría despues del estatuto como conjunto de interrelaciones, lo que construya la columna vertebral.

22. ¿Considera que existen algunas concepciones equivocadas o parciales sobre Gobierno Corporativo?
No, los que estudian este tema esta conciente de la aplicación y gestión del mismo.
23. ¿Cuáles son los mecanismos que aseguran el cumplimiento a las disposiciones de supervisión de GC, aplicables en las entidades?
En realidad no existen, hay instrumentos para orar desempeño de las junta directivas y consejo de la administración, SUGEF cuenta con fichas camel cuantitativas y cualitativas. El consejo de la administración de Colombia, Mexico cuenta con evaluaciones y autoevaluaciones, la diretriz 099 hace un ejercicio de como deberian estar funcionando las Junta Directiva para evaluar en que medida o rango de calidad.
24. ¿Existe algún tipo de mecanismo de control para evaluar que la estructura organizacional este enfocada en procurar una adecuada gestión del gobierno corporativo?
Lo desconoce.
25. De acuerdo con la crisis de salud pública actual, causada por el virus COVID-19. ¿Sabe usted si el Gobierno Corporativo contempla dentro de sus principios o prácticas alguna medida para subsanar las finanzas o la economía del país?
El Gobierno corporativo, no se si puede ayudar a tomar decisiones con una buena calidad de información o las decisiones más acertadas pero en gobierno corporativo le permite tener flexibilidad en las decisiones, dado que que nada esta por escrito en piedra, ni los planes estrategicos. Lo más relevantes dentro del aparato son todas esas interacciones del ejercicio del poder y es de ahí donde viene el control internos y el ejercicio de análisis de riesgos. En donde un análisis de los riesgos se debe contemplar que tiene en sus inversiones a 1, 2, 3 tendrán una recuperacion lenta, el turismo podra estar detenido, la venta de productos agricolas locales, ese analisis tendria que fundamentarse en ese analisis de riesgos que se materializa en la gestion de riesgos.

ENTREVISTA

Datos del entrevistado (Entrevista no grabada)

Nombre completo: Damaris Ulate Ramírez

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio:

Lic. en Administración de Empresas, énfasis Finanzas UCR. Directora Ejecutiva del Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica desde 2014

Fecha: 24 de abril del 2020 Hora: N/A

Duración: N/A hrs/min

PREGUNTAS

A continuación se realizará una entrevista tipo semiestructura que permita al entrevistado adaptarse al entorno y lograr un ambiente de espontaneidad. Agradecerle su disposición en participar y a su vez le hago llegar un consentimiento informado que se le solicita firmar digital o en físico como parte de la confidencialidad de la información.

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué es el gobierno corporativo?

Son el conjunto de principios y normas de aplicación general que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la organización, a saber: la propiedad; la dirección; y la administración.

2. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios que aporta un Buen Gobierno Corporativo?

Genera muchos beneficios tales como mayor transparencia en la toma de decisiones a través del manejo adecuado de los conflictos de interés, rendición de cuentas, mayor concientización de la dirección (Junta Directiva) de la organización de sus responsabilidades, generación de profesionalismo, manejo del conflicto de agencia (división de funciones entre la dirección y la gerencia), entre otros.

3. ¿Conoce de alguna metodología o pasos para implementar sanas prácticas de gobierno corporativo en una cooperativa?

Los principios o prácticas de gobierno corporativo son las mismas para cualquier tipo de organización (pública, privada, cooperativa, asociación, empresas familiares o corporaciones, etc) lo que tienen que hacer es ajustar la practica a su realidad, lo importante es cumplir con la misma. Ejemplo en una asociación solidarista de 300 colaboradores por estatutos pueden ser miembros del consejo desde el gerente hasta el misceláneo, entonces qué hacer si el misceláneo llega a ser parte del consejo?... Hay que incluir al menos un programa de inducción bastante intensivo y permanente para que conozca donde están los riesgos de la asociación y como opera así como las responsabilidades de las decisiones que toma siendo parte del consejo. Muchas veces las personas asumen estos cargos solo por ganar una dieta y no entienden las responsabilidades que asumen.

4. ¿Existen comités/ entes o organizaciones que estén profesionalizando actualmente en las prácticas de gobierno corporativo en Costa Rica? (Si la respuesta es si, por favor citar cuáles).

El Instituto de Gobierno Corporativo esta en esta tarea prácticamente desde el 2009, pero el ICAP, las big 4 (despachos de auditoría grandes), dan capacitaciones en esta materia. Pueden a ver otros, como los reguladores que a través de sus regulaciones han generado la obligación de que la entidades supervisadas se capaciten para adoptar las buenas prácticas.

5. ¿Cuáles son las políticas o regulaciones específicas para el sector cooperativista, que se deben de tomar de cuenta a nivel nacional?.

De manera específica para este sector no conozco que exista nada, pues además como lo indique arriba las prácticas son las mismas para todos, lo que deben es ajustarla a su realidad, lo importante es cumplir con el objetivo de la práctica.

6. ¿Existe alguna restricción o condición que diferencie el tipo de regulación o supervisión a las cooperativas, según la normativa vigente?

Idem 5.

7. ¿Cuáles son los principios que se deben tener en cuenta para diseñar un buen Código de Gobierno basado en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)?

Te adjunto el código voluntario del Instituto que se basa en estos principios.

8. Se cuenta con un código de gobierno corporativo para cualquier empresa o cooperativa.

Efectivamente, nuestro código voluntario puede ser de aplicación para cualquier tipo de organización.

9. ¿Cuáles son los retos y desafíos que presentan las cooperativas a la hora de implementar sanas prácticas de GC?

El reto principal es que el Consejo Directivo crea en el tema, pues de lo contrario se volverá en documentos engavetados. Mucho dependerá también de la integración de dicho Consejo y su interés por conocer más del tema. El Gobierno Corporativo debe ser parte del ADN de la organización, no se hace nada con que un Consejo Directivo implemente buenas prácticas, pero si cambian los miembros por otros que no se interesan en el tema es como estar en cero.

10. Se dice que “la calidad de las decisiones que se tomen en todos los consejos directivos y comités dependerá de la calidad de información que les sea proporcionados”, ¿cree usted que esto está relacionado con el gobierno corporativo? Por qué.

Para mi no solo depende de la información, sino de la capacidad de los miembros del Consejo o de los comités para analizar dicha información (idoneidad).

11. ¿Conoce usted países de América Latina que se destaquen en materia de buenas de prácticas de Buen Gobierno Corporativo? Si la respuesta es si, por favor indicar cuáles.

El Instituto de Gobierno Corporativo de CR tiene relación con otros institutos de AL como el Brasileño de GC, Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo; Instituto Panameño de GC. También en Perú y Ecuador existen organización que promueven el tema.

12. ¿Cuál debería ser la responsabilidad de la Gerencia en materia de Gobierno Corporativo?

La Gerencia debe contribuir en la implementación de las prácticas y difundirla en el resto de la organización.

13. ¿Cuáles considera que son los criterios que deben regular la integración de una junta directiva idónea para las cooperativas?

El tema es que depende del giro de la cooperativa: ejemplo: supongo que en una cooperativa agropecuaria muchos asociados pueden ser finqueros unos con más nivel académico que otros, pero como indique todos pueden llegar a formar parte y no necesariamente por ser profesionales puedes ser los mejores candidatos para integrar el consejo, aunque puede ser un plus.

Lo ideal sería que cada organización auto establezca el perfil idóneo de los miembros del consejo y lo den a conocer, pero esto no implica que algunos que no cuentan con

este perfil puedan formar parte, en cuyo caso entra el tema de la inducción y que tengan claras sus responsabilidades.

14. ¿Hacia dónde deben orientarse las decisiones en materia de gobernabilidad en las cooperativas?

Todas las prácticas son de aplicación pero opino que la Transparencia de las decisiones y manejo de conflictos de interés, son muy importantes.

15. ¿Qué papel cumple el Estado como promotor del gobierno corporativo?

El gobierno con la integración de CR a la ODCE a tomando en serio el tema y ha creado la llamada Unidad Asesora que se encarga de tratar de que el sector público se vaya alineado. De hecho han emitido varias directrices que te adjunto.

16. Considero que los valores son el último y verdadero sustento de las instituciones. ¿Qué está pasando con los valores institucionales, respecto a la crisis de confianza en las empresas?

Lamentablemente este problema es generalizado, pero los valores institucionales puede verse como un término muy etéreo, en mi opinión todo deriva en la ética de cada persona y esto no se aprende se trae.

17. Se está viviendo una etapa donde algunos Códigos de Gobierno Corporativo nacieron del transparente interés de áreas como Recursos Humanos, pero para la alta dirección fueron más una estrategias de comunicación hacia afuera. ¿Cree usted que el gobierno corporativo es lo mismo?

Esto ocurre cuando la Junta Directiva o Consejo no cree realmente en el tema y cree que se trata de tener reglamentos y códigos de ética engavetados pero no ponen en práctica nada. Ejemplo, no se excusan de participar en una discusión donde tienen conflictos y esto no le toca a recursos humanos. Como indique el Gobierno Corporativo debe estar en el ADN de la organización y los principales en adoptarlo son los miembros del Consejo.

18. ¿Serviría incorporar temas como la responsabilidad social corporativa, como una especie de garantía para inhibirá prácticas deshonestas entre los ejecutivos ?

Vuelvo al mismo tema, la practica son claras, son las personas las que no las aplican. Entendería entonces que esas “responsabilidades sociales corporativas” se derivarían de las mismas prácticas.

19. ¿Por cree que las compañías que balancean las necesidades de los accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidad en general, muestran cuatro veces más el crecimiento financiero en comparación con compañías que se focalizan únicamente en los accionistas?

No se si 3, 4, 5 veces, lo cierto es que ya no se puede pensar solo en la rentabilidad de la organización en beneficio del accionista, este puede ser un objetivo estratégico pero no se puede llegar sin tener presente a las partes relacionadas que mencionan

20. ¿Considera usted que el Gobierno Corporativo tiene injerencia en la creación de valor de una la empresa?

Si porque, una empresa donde las decisiones sean transparentes y enfocadas en el beneficio de la organización como un todo y no de unos cuantos que están dentro de

la misma, a todas luces genera valor para sí misma y permea en las partes relacionadas. Ejemplo: si la empresa crece en beneficio de sus accionistas y también en beneficio de sus colaboradores, esta impactando en estos últimos no solo a lo interno.

21. ¿En cuál eslabón de la cadena de valor de una cooperativa ubicaría usted el gobierno corporativo?

Consejo de Administración

22. ¿Considera que existen algunas concepciones equivocadas o parciales sobre Gobierno Corporativo?

Los que piensan que son documentos engavetados como lo que indicas se le encargar a recursos humanos.

23. ¿Cuáles son los mecanismos que aseguran el cumplimiento a las disposiciones de supervisión de GC, aplicables en las entidades?

El mismo ejemplo y manejo del tema que da la Junta Directiva (Consejo)

24. ¿Existe algún tipo de mecanismo de control para evaluar que la estructura organizacional este enfocada en procurar una adecuada gestión del gobierno corporativo?

Hay metodologías el IFC tiene algunas, los despachos de autoría grandes también tienen y pueden existir otras desarrolladas por consultores, pero todo esto parte de cómo se están cumpliendo las prácticas.

25. De acuerdo con la crisis de salud pública actual, causada por el virus COVID-19. ¿Sabe usted si el Gobierno Corporativo contempla dentro de sus principios o prácticas alguna medida para subsanar las finanzas o la economía del país?

Subsanar las finanzas no me parece que sea el enfoque, sino como enfrentar la situación desde una Junta Directiva activa, informada y disponible para tomar decisiones oportunas.