



## TRABAJO FINAL DE MASTER

# FORTALECIMIENTO Y EVALUACION SOCIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DE QUITO

**Autora:** María Cristina Mendieta Méndez

**Tutora:** Grisela Soto Personat

**Fecha de lectura:** Convocatoria Julio 2019



## RESUMEN

Las Cooperativas a nivel mundial a lo largo del siglo XX han contribuido silenciosamente al desarrollo de minorías poblacionales a nivel mundial. Sin embargo el concepto con el cual se ha difundido el cooperativismo en América Latina y particularmente en Ecuador ha sido un tanto distorsionado y por ende su difusión ha sido incompleta para que pudiera lograr un impacto significativo en la población beneficiaria, no obstante los beneficios que aporta en las distintas sociedades son evidentes a simple vista; la unión de un grupo de personas para buscar beneficios de salud, económicos, laborales y todo ello en forma equitativa y justa para un conjunto de personas dentro de una población con aspiraciones de progreso y desarrollo es la mejor alternativa de apoyo para un desarrollo sostenible, sin embargo la sostenibilidad radicaría en el desempeño de sus participantes y en la concordancia de valores morales y éticos así como principios de vida para su accionar.

Así, la COAC EMAP-Q sienta sus bases en el cooperativismo en el año 1962 enfocando el desarrollo de sus actividades principalmente en la intermediación financiera, en la actualidad tiene ya 57 años de trayectoria su accionar, y se ha centrado en beneficiar a los socios con créditos de consumo que claramente han constituido una ayuda para satisfacer las necesidades básicas inmediatas de los socios de la cooperativa, sin embargo con el transcurrir de los años la legislación ecuatoriana se ha fortalecido y por tanto ha tenido una significativa variación en sus concepciones, la más importante radica en incluir a la Economía Popular y solidaria como la base de su actuar económico y de esta forma se ha creado por primera vez en la nación los parámetros que incluyen principios, características y formas de actuar de diversas instituciones que se enmarcan en esta forma de organización económica.

Las exigencias de las sociedades a nivel mundial, demandan una retribución a la sociedad por parte de cada empresa o institución que funciona dentro de una nación; el Ecuador no es la excepción, y dentro de este contexto la COAC EMAP-Q busca alinearse para cumplir con este deber institucional y aportar positivamente a la sociedad ecuatoriana dentro de conceptos de Desarrollo sostenible que es el principal horizonte que guiará las acciones de Responsabilidad social que se pretende emprender en esta cooperativa.

La igualdad, la equidad y la cooperación no deberían ser únicamente principios dentro de un modelo económico, sino más bien formas habituales de vida inyectadas principalmente a través de la educación, para que cale en lo profundo de las conciencias de los niños que en el futuro serán quienes tomen las riendas de la economía de la nación, por ello los proyectos de responsabilidad social que emprenda la EMAP-Q buscan llegar a ese segmento de la población que generará cambios a futuro.

PALABRAS CLAVE:

Cooperativismo  
Economía popular y solidaria  
Igualdad  
Equidad

## **ABSTRACT**

Worldwide cooperatives along the 20th century have quietly contributed to the development of population-wide minorities worldwide. However, the concept with which cooperativism has blurred in Latin America and particularly in Ecuador has been distorted and thus its diffusion has been incomplete so that it could make a significant impact on the beneficiary population, notwithstanding the benefits that it brings in the different societies it is evident to the naked eye; when a group of people to seek health benefits, economic, labor and all this in an equitable and fair way for a set of people within a population with aspirations of progress and development is the best alternative of support for a development Sustainable, however, sustainability would lie in the performance of its participants and in the concordance of moral and ethical values as well as principles of life for its action.

Thus, the COAC EMAP-Q lays its foundations in the cooperative in the year 1962 focusing the development of its activities mainly in financial intermediation, this cooperative has 57 years of experience its action, and has focused on benefiting partners with Consumer credits that have clearly been an aid to meet the immediate basic needs of cooperative members, however over the years the Ecuadorian legislation has been strengthened and therefore has had a significant variation in their conceptions, the most important is to include the Popular economy and solidarity as the basis of its economic action and this Form has been created for the first time in the nation parameters including principles, characteristics and ways of acting of various institutions that are framed in this form of economic organization.

The demands of societies worldwide, demand a remuneration to society by each company or institution that operates within a nation, Ecuador is not the exception, and within this context the COAC EMAP-Q seeks to align itself to comply with this institutional duty and positively contribute to the Ecuadorian society within concepts of sustainable development that is the main horizon that will guide the Actions of social responsibility that is intended to be undertaken in this cooperative.

Equality, equity and cooperation should not only be principles within an economic model, but rather habitual forms of life injected mainly through education, so that penetrate in the depths of the consciences of the children that in the future will be those who take the reins of the

economy of the nation, therefore the projects of social responsibility that undertake the EMAP-Q seek to reach that segment of the population that generates changes to Future.

#### KEY WORDS

Cooperativism

Popular and Solidarity Economy

Equal

Equity

## **ÍNDICE**

1. Introducción .....	7
1.1 El cooperativismo y su relación con el desarrollo sostenible.....	7
1.2 El cooperativismo en Ecuador.....	8
1.3 Trayectoria de la COAC EMAP-Q.....	11
2. Descripción de la entidad y proyectos que desarrolla.....	16
3. Justificación de la elección.....	21
4. Exposición detallada del Plan de trabajo.....	24
5. Conclusiones .....	32
5.1 Valoración crítica de las necesidades de la entidad.....	32
5.2 Propuesta mejora: Proyecto de fortalecimiento de la COAC EMAP-Q...33	
6. Valoración personal del trabajo realizado .....	38
7. Referencias Bibliográficas .....	39

## REFERENCIAS SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>COAC</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito
<b>EMAP-Q</b>	Empresa municipal de Agua Potable de Quito
<b>GoRD</b>	Gestión Orientada a resultados de desarrollo
<b>GAD</b>	Gobiernos autónomos descentralizados
<b>GCP</b>	Gestión del ciclo del proyecto
<b>IOV</b>	Indicadores objetivamente verificables
<b>SETECI</b>	Secretaria Técnica de Cooperación Internacional
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>PE</b>	Plan Estratégico
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 El Cooperativismo y su relación con el desarrollo sostenible

*Se estima que una de cada seis personas en todo el mundo son miembros o clientes de una cooperativa y que hay unos 2,6 millones de cooperativas que dan empleo a 12,6 millones de personas, estas cifras reflejan el significativo aporte del cooperativismo al desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2015<sup>1</sup>).*

En la actualidad el PNUD ha planteado 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible dentro de su agenda 2030. Ecuador es miembro de las Naciones Unidas y al igual que el resto de países miembros mantiene un firme compromiso con estos objetivos. No obstante, es imperativo que cada empresa, negocio y ciudadano responsable conozca y se apropie de estos objetivos para llevarlos a su diario vivir; solo así los resultados serán realmente evidentes.

Por ello sería importante evaluar si las cooperativas en Ecuador aportan al menos al alcance de determinados objetivos como: 3 Salud y Bienestar, 4 educación de calidad, 5 igualdad de género, 8 Trabajo decente y crecimiento económico, 10 Reducción de las desigualdades, 11 Ciudades y comunidades sostenibles, 16 Paz justicia e instituciones sólidas, y 17 Alianzas para lograr los objetivos.

Es importante que establezcamos a priori la pertenencia de los principios cooperativos a los principios de sostenibilidad y resaltemos la importancia del cooperativismo como un elemento vital dentro de un marco de desarrollo sostenible.

“Los principios cooperativos representan fuertemente la dimensión social del “ADN” de la sostenibilidad, pero son débiles en las dimensiones ambiental y económica.”(Dale, 2013)<sup>2</sup>

El aporte que las cooperativas brindan para un desarrollo sostenible de las poblaciones radica en la creación y mantenimiento a largo plazo de empleo en el ámbito local que puede expandirse entre naciones inclusive, la prestación de servicios de salud, sociales y educativos es también una fuente generadora de desarrollo sostenible.

Las Naciones Unidas en su Conferencia sobre el desarrollo sostenible efectuada en Rio de Janeiro en junio del 2012, emitió el documento “El futuro que queremos”, en el cual la ONU reconoce la relación entre bienestar económico y bienestar social y hace hincapié en la

---

<sup>1</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/07/la-onu-destaca-la-importancia-de-las-cooperativas-para-el-futuro-sostenible/>

<sup>2</sup>Ann Dale, Alianza Cooperativa Internacional, 2013, Cooperativas y sostenibilidad una investigación sobre su relación

relevante función de las empresas privadas para lograr este bienestar cimentándose en la inclusión, el bienestar común, el cuidado del ambiente.<sup>3</sup>

Podemos estimar que hay más de 110.000 cooperativas en los sectores industriales y de servicios, que proveen 4 millones de empleos alrededor del mundo (además de unas cuantas miles de empresas que son propiedad de sus trabajadores, muy similares a las cooperativas). Por lo que podemos considerar, la mayoría de estas empresas se encuentran en Europa (83%) y en Sudamérica (12%)<sup>4</sup>

## **1.2. El Cooperativismo en Ecuador**

La sociedad ecuatoriana, durante las 3 primeras décadas del siglo XX concibió al cooperativismo en formas superficiales alojándolo entre los diferentes líderes de los distintos sectores, según resume Miño Wilson (2013). Sin embargo, las profundas falencias de difusión doctrinaria, educación y capacitación se han acarreado a lo largo de la historia, como se podrá evidenciar en el presente trabajo.

Si bien, los inicios del cooperativismo en el Ecuador remontan a la década de los 50, su despunte no fue significativo dentro del país, solo desde los años 64 al 74 se observa una consolidación significativa del Cooperativismo, según lo que manifiesta Miño Wilson (2013), misma que fue resultado de una crisis social dentro del país y que con la instauración de cooperativas dentro del sector agrario permitiría la eliminación de lotizaciones y el apoyo mutuo de la población para que emergiera la agricultura, esta iniciativa sería impulsada principalmente por un programa norteamericano “Alianza para el progreso”.

El interés de la población en adoptar los fines sociales del cooperativismo, denotaban que la población mantenía un fuerte apego por el bienestar y apoyo común.

Como aporte a la consolidación del cooperativismo, el Estado Ecuatoriano creó una estructura de supervisión y control grande para aquella época (Dirección de Cooperativas), pero que con el pasar del tiempo se observa que quedó insuficiente para el crecimiento del sector cooperativo, de allí las transformaciones que el Estado efectuó respecto al control de las cooperativas en el año 2011.

---

<sup>3</sup> Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, ONU, 2012, El futuro que queremos: documento final aprobado en Río+ 20 p. 47, disponible en: <http://www.mem.gob.gt/wp-content/uploads/2012/08/N1238167.pdf>

<sup>4</sup> Burgos Juan, Natarelli, Lis, Organización Internacional de las Cooperativas de producción Industrial Artesanal y de servicios, 2014, Las cooperativas como constructoras del Desarrollo Sostenible.



Un hito significativo en la historia del cooperativismo ecuatoriano lo marcó la creación de la Dirección de Cooperativas en el año 1961, idea desarrollada en el gobierno del entonces Presidente de la República Velasco Ibarra, esta Dirección formaba parte del Ministerio de Previsión Social, ella promovió la difusión de los preceptos cooperativistas y por ende el establecimiento de mayor número de cooperativas<sup>5</sup>.

En el año 2008 el Ecuador reformó una Constitución elaborada en 1979 y que hasta ese entonces se encontraba vigente, originándose así las bases de lo que hoy se reconoce como la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador, misma que promulga valores y principios íntimamente ligados con la búsqueda del buen vivir y el bien común, además busca anteponer los intereses colectivos sobre los individuales, el comercio justo y el consumo ético y responsable, la equidad de género, el respeto a la identidad cultural, la responsabilidad social y la solidaridad.

Las diversas organizaciones que la LOEPS (Ley de Economía Popular y Solidaria) permite establecer, como Asociaciones, Cooperativas de vivienda, Cooperativas de transportes, Cooperativas de Ahorro y crédito, entre otras instituciones se enmarcan en estos principios del Sistema de Economía Popular y Solidaria para su accionar.

El cooperativismo en Ecuador es pilar fundamental para los emprendimientos de los pequeños agricultores, artesanos, negociantes informales, y constituye fuente de empleo y estabilidad laboral y económica muy notable.

Según información del año 2015 en Ecuador se registran 887 cooperativas<sup>6</sup>, de las cuales un aproximado de 200 han sido cerradas por intervención del órgano de control, sin embargo actualmente más de 600 cooperativas funcionan de manera formal y normal, dato que nos permite visualizar la relevancia de las Cooperativas en la economía y el desarrollo de este país.

Concatenando al dato anterior, en la actualidad las cooperativas de Ahorro y crédito alcanzan el 26% del mercado financiero nacional de acuerdo con la SEPS, y su peso en activos asciende a USD13.600 millones, lo que representa un valor superior al de los 19 bancos formales que funcionan en el país, restando los 5 bancos privados más grandes en el Ecuador.<sup>7</sup>

La cifra total de cartera bruta de las cooperativas en el periodo 2018 fue de USD8615 millones, lo que representa un 30.3% más que el año anterior, lo que significa un crecimiento del 30.7% .

---

<sup>5</sup> Miño Grijalva Wilson, Historia del Cooperativismo en el Ecuador, Quito, Ministerio Coordinador de Política Económica 2013, p. 63

<sup>6</sup> Información publicada en el portal de la Superintendencia de economía popular y Solidaria: <https://www.seps.gob.ec/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de-ahorro-y-credito>

<sup>7</sup> Astudillo Giovanni, Revista Lideres, 2019

La tasa de crecimiento de las Cooperativas es más alta que la de los bancos en Ecuador que apenas registraron el 11.6% en periodos iguales.

Estas cifras reflejan la importancia que las cooperativas tienen en la economía ecuatoriana y el impacto en el desarrollo de la población que constituyen, su crecimiento en el transcurso del tiempo ha sido plausible pues radica en la confianza que estas proyectan en sus socios propietarios, la calidad y calidez de sus servicios así como la equidad, solidaridad y transparencia de su accionar, cualidades que llevan la insignia de los principios cooperativos que hacen del Cooperativismo una práctica positiva dentro de toda economía.

El cooperativismo es una muestra de que es posible erradicar la explotación y los abusos dentro de una sociedad, mediante la unión de personas con firmes propósitos comunes de ayuda mutua.

El cooperativismo debería consolidarse en Ecuador, como una organización económica y social que debe administrarse con una visión integral desde todas las perspectivas humanas, sociales y económicas, a fin de alcanzar una verdadera contribución hacia la igualdad y el desarrollo sostenible.

En Ecuador la práctica administrativa del Cooperativismo no posee un apego total a los principios esenciales con los que fue concebido inicialmente, pues si bien el cooperativismo es esencialmente e históricamente pensado por la clase obrera de la sociedad, pues, son ellos quienes buscan apoyarse equitativamente para cubrir sus necesidades y aportar al desarrollo común, sin embargo toda cooperativa está liderada por Consejos de Administración y Vigilancia (según la normativa ecuatoriana) y son ellos quienes tienen la responsabilidad de velar por el cumplimiento de los principios cooperativos.

Como en toda sociedad viciada por la corrupción, la ecuatoriana no es la excepción, por ello a niveles directivos dentro de las cooperativas no siempre se cumple con los principios cooperativos lo que empaña la imagen de las cooperativas y deteriora su desempeño.

Desde el año 2015 hasta la presente fecha se han cerrado más de 200 cooperativas de los segmentos más pequeños<sup>8</sup>, debido a estos manejos administrativos viciados por la corrupción en muchos casos y en otros por el desconocimiento normativo y la falta de experiencia profesional en la administración.

---

<sup>8</sup> Información publicada en el portal de la Superintendencia de economía popular y Solidaria:  
<https://www.seps.gob.ec/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de-ahorro-y-credito>

La estructura que respalda a la economía popular y solidaria en el Ecuador la encabeza La Superintendencia de economía Popular y solidaria.

Actualmente la SEPS tiene planteado trabajar en aspectos normativos que procuren el fortalecimiento patrimonial de las cooperativas, el incremento de la gestión integral de riesgo, y cumplimientos de indicadores de solvencia.<sup>9</sup>; con ello pretende fortalecer a las cooperativas más pequeñas y de la practica en estos años, se observa que busca disminuir el número de cooperativas de segmentos 3, 4 y 5 mediante fusiones o cierres de cooperativas según criterio de la SEPS.

En Ecuador, en donde el modelo cooperativo aun es débil en su concepción y cuyo desempeño requiere de ingredientes de fondo que lo enriquezcan, como es el caso de las prácticas de responsabilidad social que permiten involucrar a la sociedad y aportar grandemente en su desarrollo.

### **1.3 Trayectoria de la COAC EMAP-Q**

Dentro del grupo de cooperativas en el Ecuador, La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la EMAP, es una cooperativa fundada en el año de 1962, gracias a la unión de un grupo organizado de trabajadores y servidores públicos de la Empresa Municipal de Agua Potable de Quito, que miraron en la creación de la Cooperativa una alternativa idónea para apoyarse en la cobertura de sus necesidades económicas inmediatas, dado el difícil acceso a la banca formal.

El ente de control actual, dentro del grupo de cooperativas se clasifican a las mismas en segmentos que van del 1 al 5 siendo el numero 1 el asignado a las Cooperativas de mayor tamaño, esta asignación se entrega basándose en el monto de activos que mantiene cada Cooperativa, por ello la Cooperativa en la que me encuentro realizando el proyecto de fortalecimiento está ubicada en el segmento 4 con Activos que no sobrepasan el millón de dólares.

Considero que el cooperativismo recorre el sendero del decrecimiento, siempre y cuando aplique fielmente sus principios cooperativos, y por tanto contribuye a desacelerar el consumismo desmedido y el consumo indiscriminado y la destrucción de los recursos naturales y materiales.

El decrecimiento según sus pensadores es una disminución del consumo y por ende una disminución de la producción, por lo que reduce así los niveles de industrialización (que tanto

---

<sup>9</sup> Información publicada en el portal de la Superintendencia de economía popular y Solidaria:  
<https://www.seps.gob.ec/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de-ahorro-y-credito>

perjuicio ha causado al planeta) y refiere a la agricultura como fuente prioritaria de atención, y como alternativa para solventar las necesidades alimentarias de las poblaciones mundiales que constituye una necesidad básica de todo individuo.

Georgescu-Roegen en las décadas de los 60 y 70 se refirió a temas que dieron origen al pensamiento del decrecimiento, concebido inicialmente como la eliminación de las economías capitalistas mundiales y el cambio radical hacia una bioeconomía; poniendo en manifiesto que nuestra sociedad y modelos económicos se fundamentan en el desgaste de energía y materias finitas e irrecuperables.<sup>10</sup>

La cooperativa EMAP-Q si bien no es una cooperativa agrícola, su enfoque de ahorro y crédito permite satisfacer muchas necesidades, lograr un desarrollo sostenible y de esta forma se enlaza con el decrecimiento.

La COAC EMAP-Q aporta al desarrollo económico y material de sus socios con el otorgamiento de créditos para educación, vivienda, además mejora su calidad de vida y contribuye al aseguramiento de servicios de salud de calidad, gracias a los seguros médicos que ofrece, permite paliar las necesidades inmediatas con el seguro de vida y ayuda mortuoria.

Dentro de las actividades de Responsabilidad social que se efectúan de acuerdo al presupuesto y autogestión, se han realizado por ejemplo la Feria Artesanal en el año 2017 en donde participaron socios que poseían ideas de micronegocios como chocolates artesanales, velas, confiterías, floristería, entre otras interesantes iniciativas que contribuyen a la reducción del expansionismo industrial y por ende a un desarrollo sostenible.

La Cooperativa ha generado un Reglamento de Crédito importante insumo para normar el otorgamiento de créditos de una forma transparente, igualitaria, equitativa y justa, que permita transparentar la gestión de la administración y crear una sólida confianza del socio frente a la gestión administrativa, y lógicamente minimizar los riesgos de retorno de los créditos otorgados.

Para generar un mayor impacto en el desarrollo sostenible la COAC EMAP-Q se ha enfocado en reeducar a los socios cooperativos, respecto a la importancia de adoptar una vida simple, sin ostentos, mas humanitaria y de bienestar común, crear conciencia de lo finito de los recursos que disponemos en nuestro planeta ha sido clave, y de esta forma encaminar los recursos económicos cooperativos para fines que contribuyen al desarrollo equitativo y sostenible.

---

<sup>10</sup> Mendieta María Cristina, Trabajo SRP5011 pg.2

La COAC EMAP-Q a lo largo de su vida se ha enfocado al otorgamiento de créditos de consumo, sin embargo, a partir del año 2015, que ingreso la nueva administración que se mantiene actualmente ha buscado fomentar las capacitaciones en temas cooperativos, ya que se identificó una ausencia de espíritu cooperativo y un desconocimiento de principios y valores cooperativos, que constituyen la base para un adecuado desempeño.

Esta Cooperativa, pese a que su segmento es bastante reducido ha logrado permanecer en el tiempo, hasta el año 2013 en que fue intervenida por el entonces flamante órgano de control que constituye la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Dicha intervención duró casi un año, sin embargo, no tuvo un asidero fundamentado sino más bien, de la documentación recabada se observa cierta práctica desleal con búsqueda de obtener beneficios particulares por parte de los interventores de la época. Aun con este impase la cooperativa pudo reactivarse y ponerse nuevamente en funcionamiento, sin embargo el impacto por la salida masiva de socios dado el riesgo reputacional que sufrió, dejo a la Cooperativa en un estado vulnerable para la obtención de nuevos socios y la permanencia de los que no desistieron en mantener activa a la Cooperativa; pero estos últimos luego de jubilarse de la Empresa de Agua Potable finalmente deciden también retirarse de la Cooperativa, decisión que finalmente ocasiona un impacto en el capital Social y por ende la estabilidad económica de la Cooperativa.

El principal problema de las cooperativas en el Ecuador y particularmente la COAC EMAP, radica en la educación impartida desde la infancia, una sociedad inmersa en el consumismo y carente de valores y principios solidos de equidad, paz, solidaridad, simplicidad en el vivir es lo que hoy vivimos; pero el inicio de esta sociedad fue la concepción económica capitalista que nos gobernó (y nos continua gobernando) durante décadas, este modelo económico fue creado para vivir en constante competencia eliminando progresivamente los valores y principios éticos y humanos.

El capitalismo ha contribuido a la permanencia de sociedades ambiciosas que no son capaces de detenerse ante el perjuicio que puede ocasionar al planeta o a la misma sociedad; considero pues que este convivir en desigualdad de la población ha generado una especie de revanchismo entre clases sociales que conjugado a un vacío en la educación respecto a valores y principios universales para un convivir armonioso ha logrado una distorsión negativa en las mentes, por lo que prevalece en la mayoría de la población pensamientos de competencia, egoísmos y agresividad; este y muchos otros factores negativos psicosociales constituyen barreras para cimentar el cooperativismo de calidad, transparente y saturado de buenos valores y prácticas positivas.

Es pues necesario plasmar a manera de diagnóstico previo, que la Cooperativa EMAP-Q posee una gran cantidad de capital social, sin embargo, su calidad de capital social no es óptima dados los moderados niveles de confianza que existe entre una minoría, por ello la imperante necesidad de un empoderamiento en valores y principios cooperativos en la totalidad de los socios de la Cooperativa.

La Empresa Municipal de Agua Potable de Quito, cuenta con 2 cooperativas de espectro cerrado (es decir que no están abiertas a todo público, solo empleados y ex empleados de la Empresa) como es la que en esta memoria se mencionará, pese a que su segmento es bastante reducido ha logrado permanecer en el tiempo, hasta el año 2013 en que fue intervenida por el entonces flamante órgano de control que constituye la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Dicha intervención duró casi un año, sin embargo, no tuvo un asidero fundamentado sino más bien, de la documentación recabada se observa cierta práctica desleal con búsqueda de obtener beneficios particulares por parte de los interventores de la época. Aun con este impase la cooperativa pudo reactivarse y ponerse nuevamente en funcionamiento, sin embargo el impacto por la salida masiva de socios dado el riesgo reputacional que sufrió, la dejó algo vulnerable para la obtención de nuevos socios y la permanencia de los que no desistieron en mantener activa a la Cooperativa, pero estos últimos luego de jubilarse de la Empresa de Agua Potable finalmente deciden también retirarse de la Cooperativa, decisión que definitivamente ocasiona un impacto en los Estados Financieros, justamente en el capital Social que representa el retiro de Certificados de aportación que todo socio debe mantener en la Cooperativa para percibir los beneficios que esta ofrece.

La imagen de esta cooperativa fue alimentada históricamente por la entrega oportuna de recursos económicos a sus asociados en calidad de préstamos con tasas de interés competitivas, sin embargo prácticas como la entrega de “Utilidades” a sus asociados fue una práctica muy frecuente, que dicho está por demás, iba en contra de toda normativa vigente, puesto que las Cooperativas no arrojan utilidades sino excedentes al término de un periodo fiscal, y estos no pueden ser distribuidos dentro del total de sus socios sin previa autorización de la Superintendencia de Economía popular y Solidaria y una vez cumplidos una serie de requisitos para este efecto.

Finalmente fruto de la intervención, la COAC EMAP obtuvo una cartera vencida de alrededor de cuatrocientos mil dólares, correspondiente a 18 procesos judiciales entablados por el abogado interventor, este panorama no fue muy alentador para la administración de la época pues mantenía un reto gigantesco que se veía entorpecido por las relaciones de compañerismo e incluso fraternales que el Gerente mantenía con los asociados, dicha situación convertía a los procesos en inapropiados y parciales.

La cooperativa de ahorro y crédito de la EMAP a pesar de presentar una historia de 56 años de vida, su labor se centró en el otorgamiento de créditos y al ser una cooperativa de espectro cerrado (solo empleados y exempleados Empresa de Agua Potable) no se había considerado la necesidad de fomentar un espíritu cooperativo basado en principios de equidad y solidaridad, y un factor determinante para la ausencia de esta labor ha sido el reducido número de personal con el que cuenta la cooperativa, pues limita la transferencia de conocimiento cooperativo, sin embargo actualmente se intenta fortalecer y reformar el valioso capital social que permanece en nuestra Cooperativa, en el plano estructural, no obstante, en el plano emocional es necesario reeducar en valores cooperativos que a pesar del tiempo no se han cimentado en los socios, Directivos ni el personal.

La actual administración se encuentra modelando un sistema de control interno ajustado a la realidad de esta cooperativa, que permita brindar un rango aceptable de seguridad para los socios que confían sus dineros en esta institución, no obstante de ello se ha convertido en prioridad para esta administración, incorporar en el Plan operativo anual los objetivos de desarrollo sostenible a fin de transversalizarlos dentro de toda la gestión cooperativa y por ende contribuir en mayor grado a generar un impacto perdurable en la sociedad, respecto a la erradicación de pobreza en este país. Además, es pues un tema sensible terminar los 18 procesos judiciales que constituyen una herencia negativa de las administraciones anteriores y que lógicamente, muestran una imagen desfavorable de la institución.

Responsabilidad social es un tema nuevo a incorporar dentro del POA y PE de esta Cooperativa, con ello se busca coadyuvar al alcance de los objetivos de desarrollo sostenible planteados en el PNUD.

Otro problema que debe enfrentar esta cooperativa son las normativas que paulatinamente está creando el ente de control, dichas normativas buscan acorralar a las cooperativas más pequeñas a fin de que cedan a fusiones que en muchos casos no son necesarias, y que llevan tintes de intereses particulares dentro del ente de control.

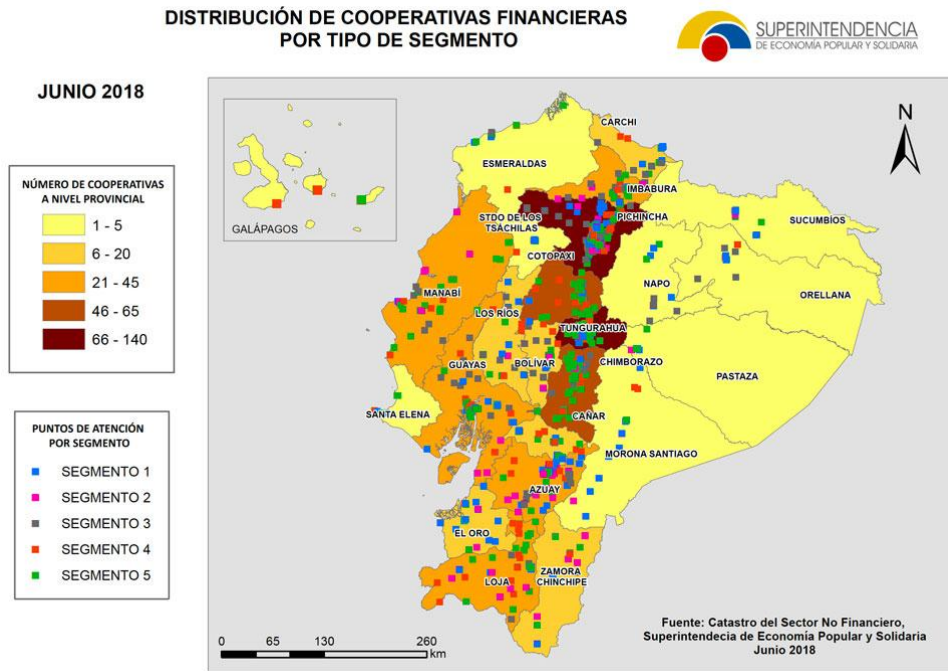
Los organismos de representación nacional de las cooperativas efectúan gestiones de representación, pero también contribuyen a cuidar los intereses de las cooperativas más grandes que son sus mayores aportantes.

En resumen, aun priman intereses particulares a todo nivel, y esos egoísmos a la larga constituirán el elemento nocivo para el crecimiento del cooperativismo en el Ecuador.

Además, es de suma importancia identificar con claridad las necesidades de los socios, ya que la tarea es permanente y se efectúa día a día con el trato personalizado además de efectuarlo

periódicamente mediante encuestas, para así poder alcanzar a atender las necesidades de una mayoría y al concatenarlo con la responsabilidad social y los objetivos de desarrollo Sostenible planteados en el PNUD se proyecta un desempeño institucional con resultados óptimos y visiblemente positivos.

**Grafico No.1**



Elaboración: Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

**Tabla 1: Descripción COAC EMAP-Q**

<b>DENOMINACION</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Empresa Municipal de Agua Potable de Quito Ltda.
<b>Año de fundación:</b>	Constituida el 03 de marzo 1962
<b>Domicilio Legal:</b>	Mariana de Jesús y Carvajal Oficinas La Granja EPMAPS Quito-Ecuador
<b>No. De socios:</b>	187



<b>Misión:</b>	Compañeros de trabajo unidos para darse apoyo y ayuda solidaria, a través de los servicios de ahorro y crédito, a todos los socios quienes trabajaron y trabajan en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento Quito; con un trato totalmente personalizado, amable, cordial e inmediato, con una administración transparente, comprometida y de gran visión.
<b>Visión:</b>	Para el último trimestre del año 2020 ser una institución financiera sólida con un patrimonio en creciente solidificación y un coherente margen financiero. Con procesos de negocios definidos, caracterizándonos por entregar servicios financieros personalizados y una cálida atención, cumpliendo con actividades de responsabilidad social que la distingan de otras cooperativas.
<b>Actividad Principal:</b>	Intermediación financiera
<b>Productos y servicios Financieros:</b>	<p>Ahorros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro a la Vista</li> <li>• Ahorro Navideño</li> <li>• Ahorro Planificado</li> </ul> <p>Créditos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo ordinario</li> <li>• Consumo emergente</li> <li>• Consumo educativo</li> <li>• Abasto</li> </ul>
<b>Servicios Solidarios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondo Mortuario</li> <li>• Seguro de desgravamen</li> <li>• Seguro de vida</li> </ul>

Elaboración propia.

Fuente: Estatutos y Reglamentos de la Cooperativa

**Tabla 2: Directiva COAC EMAP-Q**

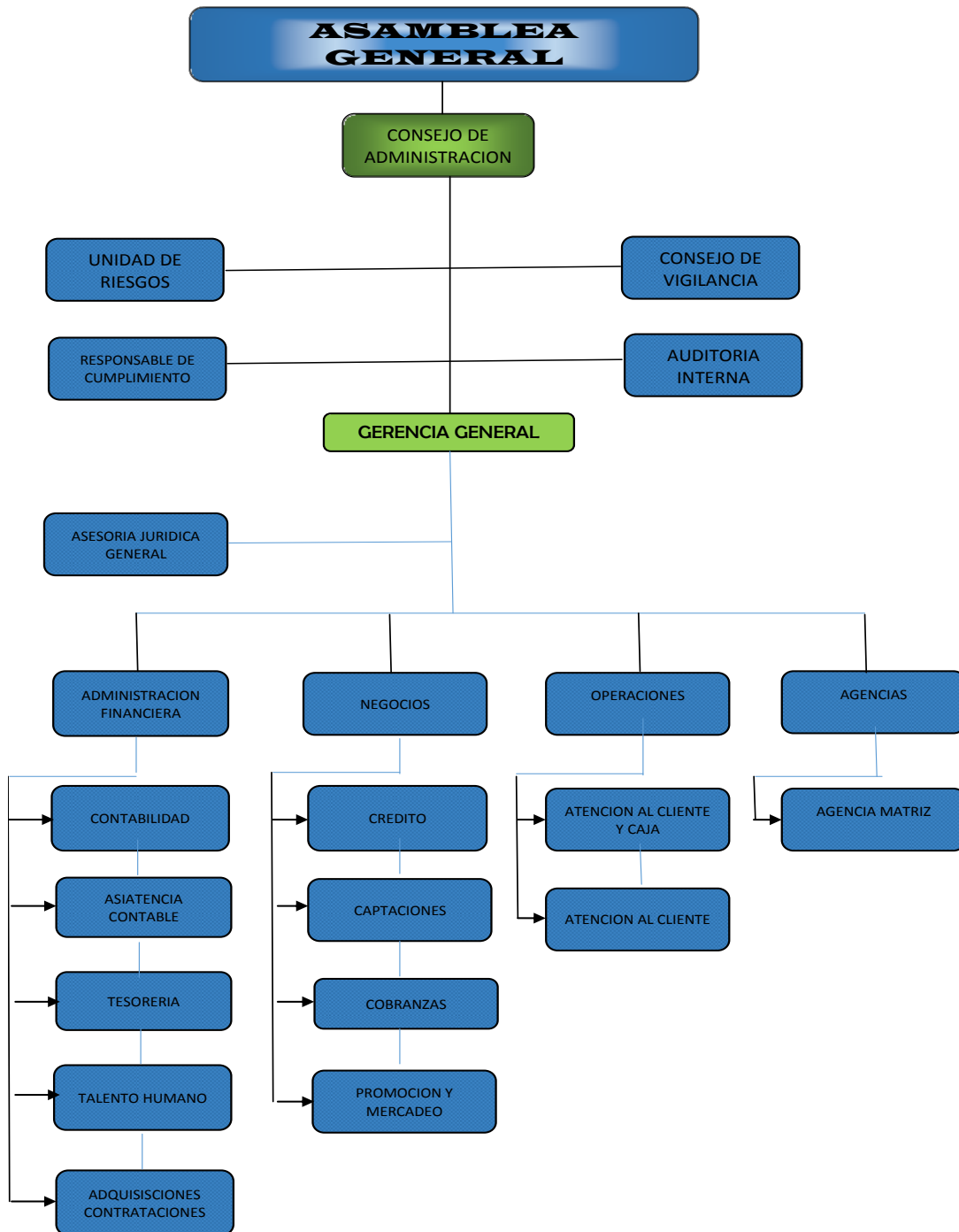
<b>CONSEJO DE ADMINISTRACION</b>	
<b>Presidente</b>	Rene Clavijo Bohórquez
<b>Vocal principal</b>	Diego Bastidas Llusca
<b>Vocal Principal</b>	Amparito Pozo Pastaz
<b>Vocal principal</b>	Julio Rodríguez Benítez
<b>Vocal principal</b>	Paucar Toapanta Luis
<b>Vocal Suplente</b>	Manuel Vicente Gavilánez Vergara
<b>Vocal Suplente</b>	Marcos Eduardo Gándara Rodríguez
<b>Vocal Suplente</b>	Flora Medina Campaña
<b>Vocal Suplente</b>	Amable Ramón Sánchez Yaguana
<b>Vocal Suplente</b>	Gustavo Aníbal Suarez Cruz

<b>CONSEJO DE VIGILANCIA</b>	
<b>Vocal principal</b>	Sandro David Chiliquina Bonilla
<b>Vocal principal</b>	Luis Alberto Loza Aguas
<b>Vocal principal</b>	Galo Danilo Celin Huera
<b>Vocal Suplente</b>	Ángel Oswaldo Chillan Cusi
<b>Vocal Suplente</b>	Juan Luciano Betún Correa
<b>Vocal Suplente</b>	Nelson Arturo Vascones Beltrán

Elaboración propia.

Fuente: Actas Consejo de Administracion COAC EMAP-Q

Grafico No. 2: Organigrama Estructural COAC EMAP-Q



Elaboración propia

Fuente: Manual de funciones en proceso de elaboracion

**Grafico 3 Mapa Estrategico COAC EMAP-Q**



Elaboración propia

Fuente: Plan estratégico COAC EMAP-Q

Dentro del plan estratégico se plantean objetivos que enmarcan la actividad principal de la Institución que es la entrega de créditos principalmente de consumo, y dentro de estos créditos se encuentran cuatro subproductos:

- 1.- Consumo ordinario: créditos cuyo destino es el consumo inmediato en compra de vehículos, gastos de viaje, pago de deudas, etc., cuyo plazo máximo de pago es 5 años y montos desde 2500 dólares hasta 10.000 dólares.
- 2.- Consumo emergente: créditos con fines similares a crédito de consumo ordinario, sin embargo, difiere en el plazo ya que no podrá ser mayor a 5 años y no podrán exceder un monto de 2499 dólares
- 3.- Consumo educativo: créditos de hasta 2000 dólares a un plazo no mayor de 6 meses con tasa preferencial del 9% distinta de otros créditos de consumo.
- 4.- Consumo abasto: créditos para necesidades inmediatas del socio con valores de hasta 300 dólares para descontarse a un plazo máximo de 3 meses

Todos estos productos buscan paliar las necesidades inmediatas de los socios tanto para educación, alimentación, salud y demás necesidades que puedan presentarse, siendo el

producto de menor tasa de interés el crédito educativo pues luego de un profundo análisis se concluyó que este crédito tiene un mayor impacto en nuestros socios y en la sociedad misma. Al considerar el otorgamiento de cada operación de crédito se observan una serie de aspectos como son:

- a.- Condiciones económicas
- b.- Capacidad de pago
- c.- Capital
- d.- Colateral (garantía)
- e.- Carácter

Los aspectos que se consideran son los mínimamente necesarios para otorgar un crédito de consumo dentro del sistema financiero y de Economía Popular y Solidaria; la consideración de estos aspectos previo el otorgamiento de crédito, permite a la Cooperativa asegurar casi al máximo el retorno del mismo.

Además del otorgamiento de crédito se han realizado actividades de apoyo a la comunidad, dentro de un contexto de Responsabilidad social, tema que merece aun ser reforzado, de la mano con la sensibilización a los socios.

### **3. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCION**

Inicie mi experiencia profesional en el año 2008 en una Cooperativa de gran tamaño en mi país, inicie en el área comercial para posteriormente trasladarme al área de auditoria, con esta experiencia me adentre en el mundo cooperativista, visualice la responsabilidad que tiene el accionar de las cooperativas en el país.

Una vez ingresé a trabajar en la COAC EMAP-Q sentí la gran responsabilidad que tengo en mis manos de dejar un aporte perdurable a la sociedad respecto a la gestión realizada.

Decidí emparejar las prácticas profesionales con la gestión que realizo en mi cooperativa, puesto que, del aprendizaje obtenido en la Maestría, evidencio que existen muchos aportes positivos que pueden ajustarse a la realidad de las cooperativas en Ecuador.

Si consideramos que desarrollo sostenible es aquel que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones<sup>11</sup>, entonces podemos apreciar que las cooperativas aportan visiblemente a ese desarrollo y como el desarrollo económico y social van de la mano en un desarrollo sostenible las cooperativas son entidades aportadoras de este desarrollo sostenible.

No obstante, todos los ODS no podrían ser aplicados a la realidad de la cooperativa EMAP-Q, pero sin gran parte de ellos se ajustan al modelo económico que se maneja, como los objetivos: 3 Salud y Bienestar, 4 educación de calidad, 5 igualdad de género, 8 Trabajo decente y crecimiento económico, 10 Reducción de las desigualdades, 11 Ciudades y comunidades sostenibles, 16 Paz justicia e instituciones sólidas, y 17 Alianzas para lograr los objetivos.

Estos objetivos fueron definidos por las Naciones Unidas con la finalidad de comprometer a las naciones a la erradicación de la pobreza y al cuidado del planeta, por ello es coherente que además de que dentro del plan económico de cada nación se incluyan los ODS, en las cooperativas se los incluya también con mayor interés puesto que, los principios cooperativos están alineados con principios de desarrollo sostenible y su cumplimiento tendrá un impacto más visible en la economía del país y por tanto en el desarrollo.

Los ODS son también guías que contribuyen a mejorar La eficacia de la ayuda de la cooperación internacional.

Ecuador se adhirió a la declaración de París en octubre del 2009, y la ayuda de la cooperación internacional, en la actualidad constituye el 1% del producto interno bruto nacional y el 6% del gasto público, cifras que reflejan la magnitud de la ayuda.<sup>12</sup>

La cooperación internacional busca alinearse a la política nacional y prioridades nacionales, mediante un trabajo conjunto, no obstante, el gobierno ecuatoriano asigna presupuestos equitativos a los GAD de todo el país y son ellos quienes manifiestan las prioridades al gobierno central, basados en los ODS.

La cooperación internacional y su ayuda económica llegan de manera casi nula al sector cooperativo de este país, así como al sector de Economía popular y solidaria.

---

<sup>11</sup> Velasco Antonio, 2013, Que es el desarrollo sostenible?, documento disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/04/16/%C2%BFque-es-el-desarrollo-sostenible/>

<sup>12</sup> El progreso en los indicadores de la declaración de París, 2010, OECD, documento disponible en: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/Ecuador%203.pdf>

Con ello podemos concluir que la ayuda de la cooperación internacional dentro de este país podría no estar constituyendo un aporte al desarrollo sostenible, porque quizás los proyectos para los que se utilizan pierden continuidad con el cambio de autoridades.

La SETECI no presenta informes pormenorizados por GAD, respecto a cada proyecto al que se le asignaron recursos provenientes de la ayuda de la cooperación internacional, motivo por el cual no permite reflejar en este trabajo resultados globales respecto al aporte o impacto que estos recursos generan en el desarrollo sostenible, considerando que este desarrollo involucra aspectos económicos y sociales.

En Ecuador la inserción del buen vivir o Sumak Kawsay dentro de la constitución es una clara manifestación de aspectos que contienen filosofía del decrecimiento, ya que promueve el cooperativismo y la solidaridad para el desarrollo de los sectores menos favorecidos, y la disminución de la industrialización y el exceso de consumo.

El Sumak Kawsay o buen vivir, es una propuesta social aun perfectible que se adoptó en Ecuador en la constitución del año 2008.

El buen vivir es concebido por nuestras comunidades indígenas como una forma de vivir feliz, con lo que tienes, con lo que haces para vivir, con lo que compartes con la familia y comunidad y con la armonía que se tiene con la naturaleza, sin embargo el pensamiento difiere de la práctica que utiliza la política ecuatoriana, pues el gobierno no promulga dichas bases cimentadas en la constitución y tampoco promulga ni enfatiza los principios del Sumak Kawsay, las fundamentales barreras son ideológicas; el gobierno no predica con el ejemplo, la corrupción y ambición prolifera en todos los estratos sociales y económicos y esa es la plaga que impide que esta semilla del Sumak Kawsay germine.

Dentro del contexto de Sumak Kawsay nace la Economía Popular y Solidaria y transforma la constitución ecuatoriana cimentando una economía social y solidaria (Art 283 Constitución Ecuatoriana).

Esta economía se basa a 3 principios organizativos capitalista, intervencionista o de economía dirigida, y de producción solidaria.

Por tanto, la Economía Popular y Solidaria es un tema constitucional epígrafe de la economía de este país, defendiendo así la postura de que tanto el Estado como el mercado tienen responsabilidades a favor de las personas o comunidades y no a la inversa.

Dentro de ese marco el Presidente constitucional de la época, en el año 2011, emite la Ley de economía Popular y Solidaria LOEPS, la cual rige a todas las instituciones cooperativas y

demás organizaciones que contempla esta ley, dentro del grupo del sector de economía Popular y Solidaria.

En el artículo 4 de la LOEPS encontramos principios que concuerdan tanto con los ODS, y la agenda de Paris pues pretenden alcanzar un desarrollo sostenible de la población, bajo preceptos de inclusión, respecto, solidaridad, entre otros.

El artículo 4 de la LOEPS establece: “Principios.- Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda: La búsqueda del buen vivir y el bien común b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales c) El comercio justo y consumo ético responsable d) La equidad de género e) El respeto a la identidad cultural f) La autogestión g) La responsabilidad social y ambiental h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes.”<sup>13</sup>

Con una visión de aporte importante a la sociedad, y una vez analizados todos los lineamientos internacionales y nacionales considere a la COAC EMAP-Q como la institución idónea para el trabajo de pasantías que se busca reflejar en este documento un aporte inicial al desarrollo sostenible y el nido adecuado para encubar una serie de proyectos que contribuyan a este fin.

#### 4. EXPOSICION DETALLADA DEL PLAN DE TRABAJO

A manera de síntesis, en la siguiente tabla se destacan las actividades más relevantes efectuadas en la organización, así como los problemas, dificultades y necesidades detectadas y las competencias adquiridas.

**Tabla 3: tareas realizadas en la COAC EMAP-Q**

PERIODO	OBJETIVOS, TAREAS REALIZADAS	PROBLEMAS, DIFICULTADES, NECESIDADES DETECTADAS	COMPETENCIAS ADQUIRIDAS
JULIO Y AGOSTO 2016	OBJETIVOS: Capacitar a los directivos y socios respecto a los principios y valores cooperativos, así como definir un organigrama estructural de	Nos encontramos con socios notablemente desubicados del concepto de cooperativismo,	- Conocimiento de las fuerzas sociales que provocan la desigualdad y las problemáticas de Ecuador desde una

<sup>13</sup> Ley de Economía Popular y Solidaria 2011



	<p>acuerdo a la realidad de esta cooperativa y definir un sistema de control interno con Manuales y políticas según la necesidad institucional</p> <p>TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizamos capacitación a socios y directivos respecto a principios y valores cooperativos practicados a nivel mundial así como interacción con otras cooperativas respecto a experiencias.</li> <li>- Obtuvimos capacitaciones del ente de control respecto a cooperativismo.</li> <li>- Encuesta de satisfacción a socios de la cooperativa para captar sus percepciones, conformidades e inconformidades.</li> <li>- Elaborar Organigrama estructural actual de la Cooperativa a fin de visualizar todas las áreas que funcionan en la cooperativa.</li> <li>- Elaborar Manual de crédito, Reglamento de dietas, código de ética, Manual de procesos y manual de funciones.</li> </ul>	<p>con poco sentido de solidaridad, y responsabilidad social.</p> <p>Se identificó en los socios la necesidad de otorgar créditos educativos con tasas preferenciales a los socios dado el difícil acceso a créditos educativos en el sistema financiero ecuatoriano.</p> <p>Existe apatía por parte de los socios para acudir unas horas a capacitarse, o a discutir temas de interés común en las Asambleas Generales.</p> <p>Los socios desconocen las actividades que se pueden realizar por el tema de responsabilidad social y que redundan en beneficio común para la sociedad.</p> <p>Los socios consideran que el dinero que gira en la cooperativa es de su propiedad y</p>	<p>perspectiva global.</p>
--	---	---	----------------------------

		<p>buscan un reparto de utilidades al finalizar cada periodo económico fiscal.</p> <p>La cooperativa no contaba con un sistema de control interno ni una estructura organizacional definida lo que la ponía en una posición de vulnerabilidad a todo nivel.</p>	
SEPTIEMBRE Y OCTUBRE 2016	<p>OBJETIVOS: identificar la satisfacción de los socios con los productos que se ofrecen.</p> <p>TAREAS:</p> <p>-Se efectuó una encuesta a los socios, entrevistas y reuniones con los señores del Consejo de Administración de la Cooperativa a fin de definir nuevos productos y tasas de interés.</p> <p>-Se efectuó un diagnóstico situacional de la Cooperativa, identificando las necesidades inmediatas de los socios como seguro médico colectivo, seguro de vida y beneficios adicionales colectivos respecto a créditos.</p> <p>-Se coordinó con</p>	<p>Los socios desconocen la Legislación vigente y desean imponer sus puntos de vista para toda situación que se presenta en la cooperativa.</p> <p>Existe desidia en los socios respecto a obtener conocimientos de la legislación vigente.</p> <p>El órgano de control limita el crecimiento de las cooperativas por intereses de determinados grupos del mismo sector cooperativo.</p> <p>El sector cooperativo</p>	<p>Capacidad de integrar conocimientos para formular juicios incluyendo reflexiones sobre responsabilidades sociales con enfoque de género</p>

	<p>aseguradoras obteniendo los precios más convenientes a fin de que los aportes de cada socio cubran los seguros a contratar y evitar incrementarles las aportaciones mensuales.</p> <p>-Se atendió de manera individualizada cada caso de socios que deciden retirarse voluntariamente de la cooperativa a fin poder entregar los aportes no solo por orden de presentación sino por prioridad en sus necesidades que en algunos casos estaban relacionadas con temas de salud, ya que los socios que deciden retirarse de la cooperativa en su mayoría son de la tercera edad.</p>	<p>compite con la banca descuidando sus objetivos prioritarios de responsabilidad social en la mayoría de cooperativas pequeñas del segmento 4.</p> <p>Se identificó que existe una necesidad de acercamiento entre los directivos y el personal a fin de mejorar las relaciones laborales.</p>	
NOVIEMBRE Y DICIEMBRE 2016	<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <p>Reposicionarnos en la mente de los socios a fin de consolidarnos con fuerza para permanecer en el tiempo.</p> <p><b>TAREAS:</b> - Elaborar publicidad para la cooperativa sin inclusión de costos adicionales, destacando nuevos beneficios, productos y la intención de acercamiento a los socios.</p> <p>-Retomar el seguimiento a</p>	<p>Se identificó que existía una página web obsoleta, con un dominio inapropiado para una institución financiera y que tuvo un costo poco significativo para la cooperativa sin embargo no pudo ser rescatada ni reutilizada.</p> <p>Se identificó que no existía publicidad</p>	<p>Capacidad de resolver problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos mas amplios</p>

	<p>la página web de la cooperativa.</p> <p>-Enviar publicidad vía mail y whats app a los socios para mantenerlos cerca.</p> <p>-Efectuar reuniones de integración entre los señores miembros de consejos y la administración a fin de crear una mejor conexión laboral.</p>	<p>permanente</p> <p>efectuada en años anteriores y por tanto mucha de la población objetivo de la Cooperativa desconocía su existencia.</p> <p>Se identificó que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria impide ampliar el espectro del segmento objetivo de la cooperativa razón por la cual su crecimiento es bastante lento.</p> <p>Se identificó que la mayoría de socios son personas en edades entre 30 y 65 años por lo que muchos de ellos coincidían en la necesidad de que sus hijos tuvieran un trabajo estable en la sociedad.</p>	
ENERO Y FEBRERO 2017	<p>OBJETIVOS: Contribuir al crecimiento y estabilidad económica del entorno familiar de los socios de la Cooperativa</p> <p>TAREAS: - Publicitar los créditos educativos con mayor fuerza a los socios.</p> <p>- Gestioné un convenio con 2 agencias colocadoras de</p>	<p>Existe demasiada burocracia para alcanzar convenios de cooperación entre la Cooperativa y otros organismos.</p> <p>Se identificó que el nivel de educación de las personas</p>	<p>Reconocer las interrelaciones entre los agentes locales y globales</p>

	<p>empleo a fin de que los socios que tengan el interés de enviar las hojas de vida de familiares desempleados puedan hacerlo a fin de contribuir a la obtención de los mismos.</p> <p>-Gestioné un convenio de pasantías con la EMAP y el Municipio de Quito a fin de que los hijos de los señores socios puedan acceder a este beneficio que contribuye grandemente para la carrera profesional de ellos.</p> <p>APRENDIZAJES:</p> <p>Aprendí que en la actualidad los convenios de cooperación son una forma viable de manejar beneficios para las partes que los entablan.</p>	<p>desempleadas no es de tercer nivel, o en algunos casos es tercer nivel incompleto, lo que dificulta la ubicación de una plaza laboral.</p> <p>Se identificó que existen muchas mujeres socias de la Cooperativa que viven en situación de vulnerabilidad.</p>	
MARZO Y ABRIL 2017	<p>OBJETIVOS: Maximizar las ayudas de la cooperativa a las personas en situación de vulnerabilidad</p> <p>TAREAS: -Emitir mensajes de alerta vía mail, respecto al apoyo gubernamental hacia las mujeres en situaciones vulnerables como maltrato intrafamiliar.</p> <p>-Obtener cotizaciones de campamentos vacacionales que puedan ser costeados por la cooperativa como beneficio a sus socios</p> <p>-Mantener reuniones con los señores Directivos a fin</p>	<p>Persiste un pensamiento egoísta en socios y directivos frente a la solidaridad.</p> <p>Se necesita enfatizar en la sensibilización de socios y directivos de la Cooperativa a fin de viabilizar nuevos y mayores proyectos.</p>	<p>Capacidad de integrar los conocimientos y emitir juicios que incluyan profunda reflexión sobre la responsabilidad social y ética incluso desde una perspectiva de género.</p>

	<p>de consensuar la aprobación de los campamentos como un beneficio de los socios.</p> <p>-Apoyar con campamentos de verano para los hijos de madres socias de la cooperativa, beneficio cubierto en un 50% por la Cooperativa.</p>		
<p>MAYO, JUNIO Y JULIO 2017</p>	<p>OBJETIVO: Apoyar el deporte como alternativa para fomentar el compañerismo entre los señores socios.</p> <p>TAREAS: -Auspiciar encuentros deportivos de futbol con entrega de uniformes y permanencia durante el evento con stand con bebidas gratuitas.</p> <p>-Gestionar con empresas automotrices (AUTOLANDIA) la donación de trofeos y medallas a participantes.</p> <p>-Reunión con señores directivos de la EMAP a fin de que se autorice nuestro ingreso a los eventos deportivos.</p>	<p>El sentido cooperativo no está muy enraizado en los socios y en cuanto obtienen un beneficio gratuito buscan más para unos cuantos olvidándose de otros muchos.</p> <p>La participación masculina y femenina en la cooperativa es equitativa, sin embargo los directivos son mayormente hombres.</p>	<p>Capacidad de integrar los conocimientos y emitir juicios que incluyan profunda reflexión sobre la responsabilidad social y ética.</p>
<p>AGOSTO, SEPTIEMBR E, OCTUBRE 2017</p>	<p>OBJETIVO: Incentivar al establecimiento de negocios propios para mitigar las necesidades económicas</p> <p>TAREAS: -Preguntar vía internet los socios</p>	<p>Existen socios con necesidades inmediatas como seguro dental, que accedieron a la feria para tener un ingreso extra para</p>	<p>Capacidad de poner en marcha acciones coherentes dentro de un modelo humano de desarrollo sostenible</p>

	<p>interesados en participar en una feria de alimentos y artesanías a fin de promulgar los micronegocios.</p> <p>-Se Identificó los socios interesados mediante los correos electrónicos recibidos, para determinar el lugar adecuado espacio y ubicación para la feria.</p> <p>-Se realizaron las gestiones con la administración de la EMAP a fin de concretar la feria el sábado 7 de octubre de 2017 en el parque del agua frente a las instalaciones de la EPMAPS.</p> <p>-15 stands con productos se exhibieron con una acogida bastante satisfactoria para los organizadores y usuarios.</p>	<p>ese tipo de atención médica.</p> <p>Algunos socios buscan opacar o empañar la gestión de la administración de la Cooperativa por intereses individuales como llegar a ser directivo y obtener beneficios.</p>	
NOVIEMBRE Y DICIEMBRE 2017	<p>OBJETIVO: Crear un beneficio para los socios en etapa jubilar</p> <p>TAREAS: -Preguntar vía internet a los socios en etapa de jubilación cuáles son sus intereses en esa etapa de vida.</p> <p>-Se logró identificar que la mayoría de socios busca en esa etapa de vida viajar y actividades de distracción.</p> <p>-Se manejó una campaña de ahorro para incentivar</p>	<p>Las redes sociales son utilizadas casi por la totalidad de socios, siendo esta una necesidad inmediata de la cooperativa el uso de toda la tecnología para activar su publicidad.</p>	<p>Capacidad de integrar los conocimientos y emitir juicios que incluyan profunda reflexión sobre la responsabilidad social y ética.</p>

	<p>esa práctica en los socios con objetivos comunes como viajes.</p> <p>-Se logró pactar un convenio de cooperación con una agencia de viajes que brinde descuentos a grupos de la cooperativa en sus paquetes turísticos tanto nacionales como al extranjero</p> <p>-Se difundió vía mailing a los señores socios el beneficio obtenido con la agencia de viajes y los beneficios de ahorrar con tasas de interés preferenciales.</p>		
--	--	--	--

Fuente: Informes de gestión mensuales Gerencia COAC EMAP-Q

## 5. CONCLUSIONES

### 5.1 Valoración crítica de las necesidades de la entidad

Actualmente la Cooperativa se encuentra con necesidades inmediatas y las medidas a adoptar tienden a mejorar estos aspectos y a fortalecerla en todo su contexto.

La cooperativa tiene aún un débil sistema de control interno lo que la hace vulnerable ante infinidad de riesgos operativos, legales y hasta reputacionales.

Los socios de esta cooperativa necesitan mayor sensibilización en cuanto a valores y principios cooperativos, trabajo que se observa deberá ser constante, para que puedan fluir otros proyectos, y de esta forma consolidar el capital humano con el que cuenta esta cooperativa para fortalecerse.

La huella positiva para la sociedad y el medio ambiente aún no ha sido marcada ampliamente como es la intención de la administración, con esto se busca dar un mayor brío a la transversalización de los ODS en la gestión de esta cooperativa.



La cooperativa necesita definir percepciones de desarrollo en las personas, más que en la acumulación de riqueza.

Finalmente, un tema prioritario es contribuir a revalorizar el papel de la mujer en la sociedad quiteña, apoyar su desarrollo y atender sus necesidades es un planteamiento muy requerido.

La cooperativa necesita tener socios más participativos e involucrados con la toma de decisiones de la Cooperativa, pero en un sentido positivo, a fin de que permita avanzar con proyectos y gestiones que contribuyan al crecimiento y fortalecimiento de la cooperativa y por ende contribuyan positivamente al desarrollo de sus socios.

## **5.2 Propuesta mejora: Proyecto de fortalecimiento de la COAC EMAP-Q**

Como valor añadido y como resultado de las necesidades detectadas durante la realización de las prácticas, se propone una acción de fortalecimiento y evaluación social de la cooperativa de ahorro y crédito de la empresa municipal de agua potable de Quito.

### **PLAN DE TRABAJO PARA FORTALECIMIENTO COAC EMAP-Q**

#### **Objetivo**

Es necesario enfatizar que la GoRD de este proyecto se transversalizará en todo su accionar. En esa línea, el objetivo prioritario es buscar e identificar los grupos vulnerables preexistentes en la cooperativa, así como las posibilidades de mejora y líneas de acción por las que puede incursionar la cooperativa a fin de impactar en mayor nivel al desarrollo no solo de la población objetivo sino de la sociedad quiteña.

El presente plan de trabajo tiene como objetivo proporcionar información clara y precisa de cómo se plantea efectuar el fortalecimiento y la evaluación social de la COAC EMAP-Q tomando en cuenta que ya se encuentra iniciado un proceso de fortalecimiento institucional.

#### **Actividades**

Para ejecutar el plan de trabajo se pretende primero iniciar el proceso de fortalecimiento del control interno de la Cooperativa a fin de precautelar los recursos económicos y el capital humano con que cuenta la institución luego de ello iniciar con actividades de sensibilización al personal y socios a fin de crear el ambiente adecuado para el establecimiento de actividades que contribuyan al cumplimiento de objetivos de desarrollo sostenible ya insertados en el POA.

Las actividades del Plan de trabajo se describen a continuación:

0. Las actividades previas son el insumo necesario para un accionar seguro, firme y consistente de la cooperativa, por ello se elaborarán primero todos los manuales y reglamentos necesarios para asegurar un fortalecimiento del sistema de control interno, actualmente el ente de control ha emitido la RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279, RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-021, Resolución No. 128-2015-F, mismas que en su contexto las resumiremos en el siguiente cuadro, en el mismo se reflejan las actividades a cumplir que incluyen los respectivos manuales que son elementos básicos para rendición de cuentas al ente de control y modelamiento de un sistema de control interno para el desempeño asertivo de la Cooperativa:

**Tabla 4: Resumen resoluciones a cumplir emitidas por el ente de control SEPS**

<b>RESOLUCIONES</b>	<b>ACTIVIDADES A CUMPLIR</b>
<b>RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279</b> NORMA DE CONTROL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO Y RIESGO LEGAL EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO BAJO EL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conformación de Comité de Riesgos, identificación de riesgos y elaboración de Matriz de Calor de Riesgos y su monitoreo periódico, así como reporte de novedades al ente de control.</li> <li>✓ Elaboración Manual de procesos</li> <li>✓ Manual de Funciones</li> </ul>
<b>RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-021</b> NORMA DE CONTROL RESPECTO DE LA SEGURIDAD FÍSICA Y ELECTRÓNICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración Manual de Seguridad Física y electrónica de la Cooperativa.</li> </ul>
<b>Resolución No. 128-2015-F</b> NORMA DE CONTROL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO Y RIESGO LEGAL EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO BAJO EL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conformación de Comité de Riesgos, identificación de riesgos y elaboración de Matriz de Calor de Riesgos y su monitoreo periódico, así como reporte de novedades al ente de control.</li> <li>✓ Elaboración Manual de procesos</li> <li>✓ Manual de Funciones</li> </ul>

Elaboración propia

Fuente: Normativa emitida por el ente de control

1. Identificación en cifras porcentuales del género de los socios de la cooperativa, así como manejo de rangos de edades por género del último periodo económico y el inmediato anterior, dentro de este análisis es importante obtener un rango de montos obtenidos por dichos socios en calidad de préstamos, así como los montos que mantienen en calidad de ahorros.

Esta información es de relevante importancia para definir líneas base respecto al comportamiento de los socios de esta cooperativa y poder identificar quienes son nuestros principales usuarios a fin de mejorar nuestros servicios, ampliar nuestras líneas de acción y generar planes de marketing de acuerdo a los resultados obtenidos.

La información obtenida también será vital para definir el rol de los grupos prioritarios dentro de la cooperativa.

2. Efectuar una encuesta de análisis de satisfacción del cliente que permita evidenciar en una visión general si la Cooperativa cubre las necesidades del socio y principalmente los niveles de conocimiento de principios cooperativos, así como de educación financiera, Responsabilidad Social, ODS y el PNUD.
3. Definir presupuesto de capacitación a los socios tomado del presupuesto general de capacitación.
4. Establecer fechas de capacitación presencial y virtual, temas prioritarios a tratar, partiendo de ello definir el tipo de capacitación que más acogida tiene (virtual o presencial) a fin de inyectarle más recursos económicos basados del presupuesto inicial.
5. Preparar el material de capacitación necesario y adecuado para la capacitación, este debe contener un lenguaje adecuado y sencillo a fin de que los socios tengan la comprensión que se busca.
6. Asignar los capacitadores del grupo de directivos incluyendo Gerencia a fin de no incurrir en mayores costos
7. Identificar escuelas en el perímetro geográfico donde funciona la cooperativa a fin de buscar la obtención de permisos para acudir donde los estudiantes de primero de básica (niños de edades comprendidas entre 5 a 6 años) a fin de impartir educación básica cooperativa, educación financiera, responsabilidad social, y PNUD.
8. Efectuar capacitaciones a los estudiantes de quinto de básica de las escuelas fiscales y/o particulares del perímetro geográfico donde funciona la cooperativa
9. Efectuar capacitaciones in situ o virtuales a los socios de la cooperativa.
10. Emitir un informe respecto a las evaluaciones arrojadas luego de las capacitaciones para medir el nivel de avance en conocimientos y el nivel de sensibilización de los socios luego de las capacitaciones periódicas.
11. Una vez terminado el periodo fiscal efectuar una evaluación final del cumplimiento del POA para retroalimentación y toma de decisiones.

		CRONOGRAMA ACTIVIDADES PLAN DE TRABAJO																																																							
No.	ACTIVIDAD	SEMANAS																																																							
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMB				OCTUBRE				NOVIEMB				DICIEMB											
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Elaborar Manual de funciones y procesos	■	■	■	■																																																				
2	Identificar montos, genero, edades que mantienen los socios tanto en creditos como ahorros	■	■	■	■																																																				
3	Aplicar encuesta de satisfaccion al cliente a los socios			■	■																																																				
4	Establecer fechas, asignar capacitadores y preparar material para capacitar													■	■	■	■																																								
5	Efectuar Capacitacion presencial y virtual a los socios																																																								
6	Identificar escuelas en el perimetro geografico de la cooperativa y tramitar autorizaciones de capacitacion													■	■	■	■	■	■	■	■																																				
7	Efectuar capacitaciones a los estudiantes de las escuelas autorizadas																																																								
8	Elaborar Informe de las capacitaciones efectuadas																																																								
<i>Elaborado por: Autor</i>																																																									

Elaboración propia

Para medir los resultados de este proyecto se establecieron IOV que van íntimamente relacionados con el cumplimiento de cada actividad.

Luego de identificadas las necesidades inmediatas de la Cooperativa es vital manejar dentro de un proyecto de fortalecimiento, los siguientes aspectos:

- Concluir la elaboración de un Manual de Riesgos y conformar su respectivo comité de riesgos, Manual de funciones, Manual de procesos con estos insumos se busca minimizar parte de los riesgos a los que puede estar expuesta la cooperativa por el otorgamiento de créditos y el manejo de efectivo, así se intenta alcanzar la permanencia en el tiempo de esta cooperativa y por ende se desmoronarían la misión y visión de la institución y por consiguiente los proyectos planteados.
- Fijar normas de control interno en cada proceso operativo contribuye a delimitar con claridad un sistema de control interno que minimice riesgos.

El resumen de la información recabada evidencio que un 69% de los créditos efectuados los realizan hombres de estos el 85% se encuentran en rangos de edades entre 35 y 63 años y el 15% restante se encuentra entre 26 y 34 años de edad. El 31% de los créditos otorgados lo efectúan mujeres de este porcentaje el 95% se encuentran en un rango de edades entre 26 y 34 años y el 5% restante entre edades que van de 35 a 63 años.

Dentro del grupo de hombres en el rango de 35 a 63 años el crédito más frecuente que realizan oscila entre 100 y 300 dólares que equivale a un porcentaje del 10% del valor colocado, y el 90% restante oscila entre montos de 1000 a 10000 dólares; todos ellos encaminados a fines de

consumo como pago de deudas, pago de estudios, viajes, arreglos de vivienda, compra de vehículo.

Con esta información evidenciamos primeramente que la participación de la mujer en temas de acceso crediticio es menor que la del género masculino, y los créditos que efectúan principalmente son altos, de la información recabada en entrevistas personales se pudo apreciar la cultura de ahorro en mujeres en mucho menor que en los hombres y de la misma forma existe una actitud reacia de parte de las mujeres para efectuar créditos precisamente por desconocimiento y temor a sobre endeudarse.

Es pues primordial atacar la falta de educación cooperativa en los socios y buscar mitigar la concepción de machismo en el círculo de socios de nuestra cooperativa y fortalecer el rol de la mujer para emprender negocios, impulsando proyectos o todo tipo de actividad que requiera participación activa de la mujer.

En resumen, de la encuesta realizada a los socios bajo muestreo aleatorio, los niveles de conocimiento de principios cooperativos, así como de educación financiera, Responsabilidad Social, ODS y el PNUD son nulos en el 98% de los socios, no obstante, de ello califican la satisfacción a los servicios que ofrece la cooperativa como satisfactoria, es el 99% de socios los que tienen esta percepción.

Dentro de un esquema de Gestión para resultados de desarrollo, es importante considerar que los resultados que obtuvimos son parte del aprendizaje obtenido y posteriormente serán útiles para la toma de decisiones por ello se construirá un árbol de resultados<sup>14</sup> mismo que constituiría una prueba del impacto de la gestión. No obstante, del trabajo realizado es prudente exponer una valoración personal positiva ya que las condiciones en las que la cooperativa se encontraban antes de la gestión actual, no prometían un futuro con expectativas positivas enmarcadas en filosofía de cooperativismo y menos aún una alineación a ODS.

El camino de cambio apenas ha iniciado pero cada paso acertado llevará a esta cooperativa a una ruta de solidaridad para el desarrollo común, equidad, compromiso y actitud de cambio positivo que deje cimientos lo suficientemente sólidos para que futuras generaciones tengan un punto de partida dotado de principios y valores que aporten a un desarrollo sostenible.

Es preciso analizar aspectos Sociales, Administrativos y Financieros de esta Cooperativa como son: la Cartera de créditos de esta Cooperativa, ya que suma anualmente más de quinientos mil dólares, considerando que en promedio se coloca alrededor de treinta mil dólares mensuales y existe cartera por vencer de aproximadamente doscientos mil dólares cada año.

---

<sup>14</sup> Puras Higuera José Manuel, Manual sobre gestión para resultados de desarrollo, 2014. Documento disponible en: <http://www.hmasd.org/hmasd/H+Dped13.pdf>

Dentro de ese contexto es preciso categorizar, dentro de límites de edades y sexo, el destino del crédito que los socios dan a dichos fondos, como afectan a sus niveles de vida e identificar los niveles de ingresos promedio de los socios que acceden a los créditos a fin de determinar el impacto social que representa la gestión de la cooperativa.

El objetivo primordial de esta propuesta es que la cooperativa se retroalimente con esta información y periódicamente pueda ser insumo para toma de decisiones y de ser el caso reestructurar estrategias institucionales que permitan a la Cooperativa ser un ente transformador en la sociedad quiteña.

## **6. VALORACION PERSONAL DEL TRABAJO REALIZADO**

Dentro del trabajo realizado en la Cooperativa debo reconocer que todos mis esfuerzos han sido volcados a fortalecer la estructura organizacional de la que carecía esta cooperativa, cada actividad ha sido pensada con un propósito dadas las necesidades identificadas, si bien los aspectos relacionados al control interno han sido discutidos dentro de reuniones con los directivos, razón por la que su aprobación definitiva se ha extendido, las actividades de responsabilidad social han sido planificadas casi de forma individual ya que no se cuenta con mucho personal de apoyo para actividades que no sean netamente operativas, por lo que debo admitir que en el desarrollo de muchas actividades de ese tipo no se pudo incluir un mayor número de beneficiarios por los reducidos tiempos de ejecución y el poco personal con que cuenta la cooperativa.

Como posibilidad de mejora considero que sería ideal que al menos 2 pasantes al mismo tiempo se encarguen de un solo proyecto de responsabilidad social y le brinden todo el tiempo que requieren las distintas fases del proyecto.

Con ello los tiempos y cronogramas de ejecución de determinado proyecto cambiaran para optimizar recursos y potenciar resultados.

Considero que gracias a la apertura de los señores directivos de la Cooperativa he efectuado un trabajo con resultados visiblemente positivos, y que en rendición de cuentas a la Asamblea (misma que se efectúa una vez al año según normativa vigente) ha recibido la aprobación y satisfacción de los socios, por lo cual personalmente considero haber cumplido con los objetivos planteados para afianzar la cooperativa y asegurar su permanencia en el tiempo.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Barahona, R., Gratacós, J. y Quintana, G. (2013) *Centros educativos transformadores: ciudadanía global y transformación social*. Intermón Oxfam. Documento disponible en: <http://www.kaidara.org/es/centros-educativos-transformadores>.
- Boni, A., Belda-Miquel, S. y Pellicer-Sifres, V. (2018) Innovación Transformadora, propuestas desde la innovación social colectiva para el desarrollo humano. *Recerca, Revista de Pensament i Anàlisi*, núm. 23. 2018. ISSN: 1130-6149 – pp. 67-94 doi: <http://dx.doi.org/10.6035/Recerca.2018.23.4>
- Centro de Noticias de la ONU (2015): “La ONU destaca la importancia de las Cooperativas para el futuro sostenible”. Documento disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/07/la-onu-destaca-la-importancia-de-las-cooperativas-para-el-futuro-sostenible/>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, ONU,(2012): El futuro que queremos. Documento final aprobado en Río+ 20 p. 47, disponible en: <http://www.mem.gob.gt/wp-content/uploads/2012/08/N1238167.pdf>
- Jover, D. (2013) El poder de la educación para transformar la sociedad. En Román, B. y de Castro G. (coord.) *Cambio social y cooperación en el siglo XXI [Vol.2]. El reto de la equidad dentro de los límites económicos*, pp. 82 – 94. Documento disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/PubliED/CambioSyC/6-Jover.pdf>
- Miño Grijalva, W. (2013): *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Ministerio Coordinador de Política Económica
- Puras J., (2014) *Manual sobre gestión para resultados de desarrollo*. Madrid: Fundación Humanismo y Democracia. Documento disponible en: <http://www.hmasd.org/hmasd/H+Dped13.pdf>
- Superintendencia de Economía popular y Solidaria: <https://www.seps.gob.ec/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de-ahorro-y-credito>.