

# IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS Y CONFLICTOS DE INTERÉS EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL ECUADOR

## IDENTIFICATION OF STAKEHOLDERS AND CONFLICTS OF INTEREST IN THE ECUADOR SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVES

**Aníbal Altamirano Salazar**

Ciencias Administrativas  
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE  
Pichincha, Ecuador  
[waaltamirano@espe.edu.ec](mailto:waaltamirano@espe.edu.ec)

Fecha de recepción: 18/04/2018 - Fecha de aprobación: 15/05/2018

### RESUMEN

En las Cooperativas de Ahorro y Crédito el management es distinto al enfoque tradicional, su administración se complica por la participación democrática de los socios en el gobierno de la misma y en la toma de decisiones. Este aspecto genera una especial relación de agencia por cuanto, los socios que son propietarios, pueden ser a la vez gestores profesionales y también trabajadores. Esta situación, ocasiona conflictos de interés que generan riesgos y afectan al rendimiento institucional. En este contexto, la presente investigación busca determinar los stakeholders en las cooperativas y analizar sus principales conflictos de interés. Para tal fin, se realizó una investigación de carácter exploratorio utilizando la metodología propuesta por Gorrochategui, Casali, Frecia y Gigante, como instrumento de recolección de datos para caracterizar y obtener las relaciones entre los stakeholders. Posteriormente, en una muestra de 58 cooperativas, según lo señalado por Mitchell, Agle y Wood, se identificó y clasificó a los stakeholders en función de los atributos, poder, legitimidad y urgencia. A partir de lo anterior, se determinó que el modelo es aplicable, por cuanto permitió identificar y clasificar de acuerdo a su grado de preponderancia a nueve stakeholders genéricos y confirmar la proposición realizada en esta investigación.

**PALABRAS CLAVE:** Stakeholder; Conflicto de Interés; Cooperativas de Ahorro y Crédito.

### ABSTRACT

In the Savings and Credit Cooperatives management is different from the traditional approach, its administration is complicated by the democratic participation of the partners in the government of it and in the decision making. This aspect generates a special agency relationship because the partners who are owners can be both professional managers and

workers. This situation causes conflicts of interest that generate risks and affect institutional performance. In this context, this research seeks to determine the stakeholders in the cooperatives and analyze their main conflicts of interest. For this purpose, an exploratory research was carried out using the methodology proposed by Gorrochategui, Casali, Frecia and Gigante, as an instrument for data collection to characterize and obtain the relationships among the stakeholders. Subsequently, in a sample of 58 cooperatives, as indicated by Mitchell, Agle and Wood, stakeholders were identified and classified according to attributes, power, legitimacy and urgency. Based on the above, it was determined that the model is applicable, as it allowed identifying and classifying according to its degree of preponderance to nine generic stakeholders and confirming the proposal made in this research.

**KEY WORDS:** Stakeholder; Conflict of Interest; Savings and Credit Cooperatives.

## INTRODUCCIÓN

La administración en las Cooperativas de Ahorro y Crédito tiene una particularidad especial, por cuanto maneja recursos de un conglomerado de personas que se convierten en socios. Al adquirir este status pueden participar de manera democrática en su gobierno y en la toma de decisiones, ocasionando que se genere una especial relación de agencia. Esta situación se origina por cuanto los socios que son propietarios, pueden ser a la vez gestores profesionales, es decir, ser parte de un consejo administrativo y también trabajadores. Por otro lado, los socios pueden ofrecer bienes y servicios a las cooperativas convirtiéndose en proveedores de la misma, entrando en competencia con los proveedores externos.

Entre otros stakeholders, existen personas que sin necesidad de adquirir el status de socios utilizan los servicios cooperativos, a quienes se los denomina clientes y su exigencia aumenta debido a la alta competencia en este sector. Las Cooperativas son organizaciones que prestan servicios relacionados con la intermediación financiera, su actividad es regulada por varios organismos de control, que periódicamente solicitan información y realizan revisiones acerca de la gestión realizada; sin dejar a un lado a la comunidad que espera que las cooperativas retribuyan sus resultados en planes de beneficios comunales que contribuyan al desarrollo.

Como se desprende, existen varios stakeholders con diversos intereses y su actuación podría provocar conflictos de interés generando riesgos que afecten el rendimiento institucional. En este contexto, es necesario determinar quiénes son los stakeholders más importantes, en quien o quienes se debe poner más énfasis, sin restar importancia a los demás. Si bien es cierto que resulta difícil realizar un análisis de los stakeholders de cada una de las cooperativas, por cuanto los específicos van a variar, no obstante, se puede realizar un análisis de los más generales que se plantean en este sector.

A tal efecto, Freeman (1994) creó el principio de ¿quién o qué realmente cuenta? Donaldson & Preston (1995) definen a los stakeholders como cualquier actor que tenga una relación o intereses con la organización. Sin embargo, los stakeholders deben ser identificados y clasificados, Mitchell, Agle y Wood (1997), proponen un modelo de identificación de stakeholders, el cual establece su preponderancia (saliencia) en función de la presencia simultánea de tres atributos; poder, legitimidad y urgencia.

En este contexto, la presente investigación busca identificar los stakeholders de las cooperativas de ahorro y crédito y analizar sus principales conflictos de interés. Para conseguir este objetivo, en la primera parte del trabajo se señala el marco teórico fundamentado en la teoría de los stakeholders y en los conflictos de intereses, incluida su base legal. En el segundo apartado se establece la metodología utilizada.

En el tercer apartado, se presentan los resultados divididos en dos partes, la primera donde se establecen las organizaciones de referencia, la caracterización de los stakeholders y la relación de la organización con los mismos. Posteriormente en la segunda parte se determina los stakeholders en base a la aplicación del modelo de Mitchell, Agle y Wood. Para finalizar se presentan las conclusiones.

## **DESARROLLO**

### **Teoría de los stakeholders**

En 1963, en la Universidad de Stanford de los Estados Unidos, aparece por primera vez el término stakeholders mencionado en un memorando, que explicaba sobre aquellos grupos sin los cuales la empresa podría dejar de funcionar (Tolotti, 2008). Sin embargo, desde que Freeman (1994) en su libro *Strategic Management a Stakeholder Approach*, desarrolló la teoría de los stakeholders, este concepto se posicionó en el pensamiento de los gerentes, creando el principio de ¿quién o qué realmente cuenta? A partir de este momento, aparecieron múltiples definiciones de stakeholders, Donaldson & Preston (1995) por ejemplo definen a los stakeholders como cualquier actor que tenga una relación o intereses con la organización. En cambio, Bowie (1988); Freeman y Reed (1983) y Nasi (1995), se refieren a los stakeholders en términos de su necesidad para la supervivencia de la empresa.

Algunos autores han clasificados a los stakeholders desde varios puntos de vista; Clarkson (1994) los clasifica en voluntarios e involuntarios. Los voluntarios tienen algún tipo de riesgo por haber invertido su capital humano o financiero en una empresa y los involuntarios se ponen en riesgo como resultado de las actividades de la empresa. Por su parte, Freeman, Harrison y Wicks (2007), clasifican a los stakeholders en primarios y secundarios; los primarios son aquellos sin los cuales la empresa no podría seguir operando en el mercado (González, 2010). En cambio, los secundarios no se encuentran directamente

relacionados con las actividades económicas de la organización, pero pueden ejercer un tipo de influencia o pueden verse afectados por la misma (Roitstein, 2004).

Mitchell, Agle y Wood (1997), proponen un modelo de identificación de stakeholders, el cual establece su preponderancia (saliencia) en función de la presencia simultánea de ciertos atributos en actores que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización. Al respecto Falcao y Fontes (1999) establecen que los stakeholders son actores que afectan o son afectados por los objetivos y resultados de una organización, en la medida en que posean uno o cualquiera de los tres atributos, denominados poder, legitimidad y urgencia. De acuerdo con este modelo los actores que no afectan los resultados y/o que no son afectados por los resultados, no son stakeholders.

Además, Falcao y Fontes (1999) señalan ¿en quién se debe poner el foco? y por lo tanto la prioridad que el directivo asigne a los stakeholders dependerá de los atributos que este posea. Cabe recalcar que este modelo permite relacionar el objetivo de la organización con las demandas de los stakeholders de mayor importancia. En la tabla N°1, se puede visualizar la clasificación de los Stakeholders de acuerdo a los atributos que posee:

**Tabla N°1: Categoría, atributos y tipos de stakeholders**

<b>Categoría Stakeholder</b>	<b>Atributo poseído</b>	<b>Tipo de Stakeholder</b>
Latentes	Poder	Adormecido: interés inmediato, adquirir el segundo atributo.
	Legitimidad	Discrecionales: No cuentan con poder ni demandas urgentes.
	Urgencia	Exigentes: Cuentan con demandas, pero no poseen poder.
Expectantes	Poder y legitimidad	Dominantes: intereses, expectativas y demandas son importantes para la organización.
	Poder y urgencia	Peligrosos: Las demandas son impuestas mediante el poder.
	Legitimidad y urgencia	Dependientes: Para que sus demandas sean atendidas se hacen dependientes de otros stakeholders.
Definitivos	Poder, legitimidad y urgencia	Stakeholder prioritarios: posee los tres atributos, se debe satisfacer sus demandas en poco tiempo.

Fuente: (Gaete, 2012)

## Conflicto de Interés

En relación al término conflicto de intereses, algunos autores han tratado de definirlo, así Terry (1982) y la OECD (2003) coinciden en señalar que es una confrontación entre el deber público y los intereses privados del funcionario provocando una colisión con los deberes y obligaciones de su cargo. El adecuado manejo de los conflictos de interés pretende cuidar la independencia de criterio y el principio de equidad que los funcionarios deben mantener (Zin, 1986).

En este contexto, la organización Transparency International lo define como:

“Situación en la que un individuo o la entidad para la que trabaja, ya sea un gobierno, una empresa, un medio de comunicación o una organización de la sociedad civil, se

enfrenta a elegir entre los deberes y las exigencias de su posición y sus propios intereses privados". (Transparency International, 2018, pág. s/p).

El sistema normativo de Ecuador establece en qué situaciones pueden producirse conflictos de interés, el Código Orgánico Financiero señala tres aspectos fundamentales, que se detallan a continuación:

- a) Cuando funcionarios y miembros de las entidades de regulación o control del sistema financiero nacional y regímenes de seguros y valores tengan intereses de carácter patrimonial en las áreas a ser reguladas, supervisadas o controladas, o representen y asesoren a terceros.
- b) El conflicto de intereses de carácter patrimonial se configurará por la titularidad del 1% o más del capital suscrito y pagado de la entidad regulada o controlada o el equivalente a mil salarios básicos unificados, el que sea mayor. En este caso el miembro, funcionario o servidor de los organismos de regulación y control deberá desprenderse de los títulos que originen el conflicto de intereses de carácter patrimonial. Si algún funcionario fuere propietario de acciones en alguna de las entidades reguladas o controladas por un monto inferior al determinado, está obligado a dar a conocer el hecho por escrito a su autoridad nominadora. De igual manera, informará si tuviese cónyuge o pariente dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o padre o hijo adoptivo, que se encuentren trabajando en dichas entidades.
- c) Se encuentran incursas en conflicto de interés aquellas personas que tienen relación de parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad con personas con propiedad patrimonial con influencia y con administradores de las entidades financieras privadas y populares y solidarias, de seguros y valores privados, en el ámbito de su respectiva competencia (Asamblea Nacional, 2014).

Por otro lado, en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento se establecen ciertas normas que buscan prevenir los conflictos de interés. Los socios de las cooperativas no podrán hacer uso indebido de los recursos públicos que recibieren, considerándose como recursos públicos a los percibidos por las cooperativas de sus asociados. Se prohíbe, además, la utilización de la organización, con fines de elusión o evasión tributaria en beneficio propio de sus socios o de terceros. Para complementar se han fijado cupos de crédito para los miembros de los consejos, gerencia y empleados, sus cónyuges y parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad (Asamblea Nacional, 2011).

## **Metodología**

El presente trabajo es de carácter exploratorio, por cuanto pretende interiorizar en algunas características de los stakeholders de las cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador, así como de la naturaleza y tipo de interacciones que se presentan entre ellos. Para

el efecto se utilizaron fuentes de carácter secundario, como sitios web institucionales, informes de sostenibilidad y documentos públicos producidos por las cooperativas. Como instrumento de recolección de datos se utilizó la metodología propuesta por Gorrochategui, Casali, Frecia y Gigante (2013), para poder caracterizar y obtener las relaciones entre los stakeholders. Posteriormente se observó lo señalado por Mitchell, Agle y Wood (1997), que propone una tipología de stakeholders, tomando en cuenta tres factores denominados Poder, Legitimidad y Urgencia.

De acuerdo al catastro de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria existen 671 cooperativas activas, clasificadas en cinco segmentos de acuerdo al nivel de sus activos totales. Sin embargo, para el desarrollo del presente trabajo se tomaron en cuenta las cooperativas de los segmentos 1, 2 y 3, por cuanto, los tres segmentos representan el 87,65% en relación al monto de los activos totales, definiendo un universo de 148. Para el cálculo de la muestra, se utilizó la fórmula del método de estimación simple para el Muestreo Irrestringido Aleatorio (Calero, 2003). Los parámetros definidos fueron: Población (N) 148 cooperativas, nivel de significación ( $\alpha$ ) 0,05; error (d) 0,10; valor de la Probabilidad (P) 0,5; obteniendo como resultado 58 cooperativas.

Una vez establecida la muestra, se determinó la cantidad de cooperativas por segmento, para lo cual, se aplicó la fórmula del muestreo por estratos por asignación proporcional (Calero, 2003). Obteniendo como resultado 11 cooperativas para el segmento uno, 15 para el segmento dos y 32 para el segmento tres. Para garantizar la selección aleatoria de la muestra, se utilizó la tabla de números aleatorios de Kendall & Babington (1939).

### **Organización de Referencia**

Para el desarrollo de la presente investigación se consideraron a las cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador, por cuanto tienen una particularidad especial en su administración e importancia en el desarrollo económico y social del país. En primer lugar, son empresas de propiedad conjunta controladas democráticamente (Alianza Cooperativa Internacional ACI, 2017). Este control democrático permite que los socios participen en el gobierno de las mismas y en la toma de decisiones; características, que ocasionan una especial relación de agencia, que propician el surgimiento de nuevos stakeholders, en comparación con las empresas donde prima el capital (Altamirano, Pazmiño, Espinoza, & Cerda, 2016).

En Ecuador, de acuerdo al catastro realizado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, al mes de noviembre de 2017, existen 671 cooperativas de ahorro y crédito activas. Las mismas que han sido clasificadas en cinco segmentos de acuerdo al nivel de sus activos totales, conforme se establece en la tabla N°2.

**Tabla N°2. Organizaciones de Referencia**

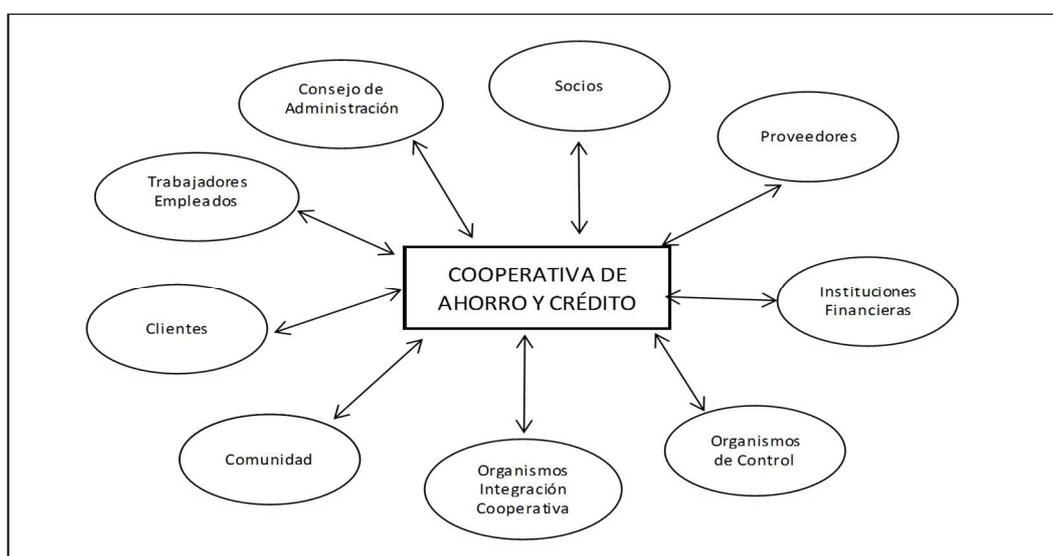
Cooperativas segmento	por	Cantidad	Porcentaje	Monto de Activos (Millones de Dólares)
Segmento 1		26	3,84%	más de 80
Segmento 2		38	5,61%	entre 20 y 80
Segmento 3		82	12,11%	entre 5 y 20
Segmento 4		190	28,06%	entre 1 y 5
Segmento 5		337	49,78%	hasta 1
Mutualistas		4	0,59%	
<b>TOTAL</b>		<b>677</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Como se explicó anteriormente, se tomarán en cuenta las cooperativas de los segmentos 1, 2 y 3, definiendo un universo de 148 cooperativas que representan el 22,05% del total. Este porcentaje está establecido únicamente por el número de cooperativas, sin que represente su participación en el mercado. Los segmentos seleccionados representan a las cooperativas más grandes del país, tanto en recursos como en socios. Conforme se definió en la metodología la muestra seleccionada es de 58 cooperativas.

### Identificación de los Stakeholders

Resulta difícil realizar un análisis de los stakeholders de cada una de las cooperativas, por cuanto los stakeholders específicos van a variar, por esta razón se realizó un análisis de los más generales que se plantean en este sector. En la figura N° 1 se identifican los stakeholders genéricos de una cooperativa de ahorro y crédito.



**Figura N°1. Identificación de los Stakeholders**

Fuente: Elaboración propia a partir de Donalson y Preston (1995)

### Tipo de Stakeholder

En la figura anterior se identificaron los stakeholders de una cooperativa sin clasificarlos en torno algún criterio, Guerras y Navas (2007) clasifican a los stakeholders en internos y externos. En la tabla N°3 se discriminan a los stakeholders por tipo y categoría.

Tabla N°3. Tipo de Stakeholders

Stakeholders	Interno	Externo
Socios	X	
Consejo de Administración	X	
Empleados y trabajadores	X	
Proveedores		X
Clientes		X
Instituciones Financieras		X
Comunidad		X
Organismos de Control		X
Organismos de Integración Cooperativa		X
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>Porcentaje %</b>	<b>33,33%</b>	<b>66,67%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los stakeholders externos representan el 66,67% y están conformados por proveedores, clientes, instituciones financieras, comunidad, organismos de control y organismos de integración cooperativa. Es de vital importancia conciliar los intereses de estos grupos, de esta manera se logra credibilidad, mayor transparencia y buena imagen de la organización. Por otro lado, los stakeholders internos integrados por los socios, consejos de administración y los empleados o trabajadores representan el 33,33%, los cuales proporcionan la identidad organizacional en la medida que los mismos ven realizadas sus expectativas en la cooperativa (Scott & Lane, 2000).

### Importancia atribuida por la organización al Stakeholder

En este acápite, se mencionará la importancia que brindan las cooperativas a sus stakeholders de acuerdo a los niveles en los que realizan la mención. Gorrochategui, Casali, Freja y Gigante (2013) establecen tres niveles: Nivel Estratégico, Responsabilidad Social y Otros, conforme se detalla en la tabla N°4.

Tabla N°4. Importancia atribuida al stakeholder

Stakeholder	Menciones			Total	
	Estratégico	Resp. Social	Otros	No.	%
Socios	X			58	100,00
Consejo de Administración	X			51	87,93
Empleados y trabajadores	X			58	100,00
Proveedores		X		10	17,24
Clientes		X		12	20,69
Instituciones Financieras			X	5	8,62
Comunidad		X		27	46,55
Organismos de Control			X	16	27,59
Organismos de Integración Cooperativa			X	4	6,90
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		

Fuente: Elaboración Propia

La tabla anterior, explica el comportamiento de las 58 cooperativas analizadas. Como se evidencia, los stakeholders más mencionados por el 100% de la muestra son los Socios, Empleados y Trabajadores, mientras que el Consejo de Administración fue mencionado por el 87,93%. Es importante señalar, que estas menciones se encuentran en el nivel estratégico, es decir, en su visión, misión, objetivos y estrategias. Con respecto a las menciones realizadas en las memorias de sostenibilidad y de responsabilidad social, el stakeholders comunidad es mencionado por 27 cooperativas que representan el 46,55%. Los clientes y proveedores son mencionados por el 20,69% y 17,24% respectivamente. Los stakeholders menos mencionados son las Instituciones financieras y los organismos de integración cooperativa, en un 8,62% y 6,90% respectivamente, información que fue encontrada en documentos como planes de trabajo y presupuestos.

### Objetivos de la organización respecto al Stakeholder

Con la finalidad de establecer una guía de aplicación, se seleccionaron cinco categorías, en función de los objetivos que persiguen las cooperativas en referencia a sus stakeholders. De acuerdo al análisis de las menciones en los planes estratégicos, memorias de sostenibilidad, comunicaciones de progreso y otros documentos, se obtuvieron los siguientes resultados que se presentan en la tabla N°5.

Tabla N°5. Objetivos de la organización respecto a l stakeholder

Stakeholders	Servicios Cooperativos	Capacitación	Menciones			Total	
			Provisión y Financiamiento	Responsabilidad Social	Control y Vigilancia	No	%
Socios	X	X				58	100,00
Consejo de Administración		X				45	77,59
Empleados y trabajadores		X				54	93,10
Proveedores			X			8	13,79
Clientes	X	X				58	100,00
Instituciones Financieras			X			58	100,00
Comunidad				X		23	39,66
Organismos de Control					X	14	24,14
Organismos de Integración Cooperativa		X				3	5,17
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		

Fuente: Elaboración Propia

En la muestra analizada, se determinó que el 100% de las cooperativas establecen como objetivo primordial brindar servicios cooperativos adecuados a sus socios y clientes, con su respectiva capacitación. El mismo porcentaje establece, que el objetivo de obtener financiamiento adecuado se realiza a través de las instituciones financieras. Otro de los

objetivos es proporcionar capacitación y entrenamiento profesional a sus empleados y trabajadores, que también merece la atención de las cooperativas en el 93,10%.

Con respecto al Consejo de Administración, el 77,59% de las cooperativas han establecido como objetivo capacitar a sus integrantes. El 39,66% establece objetivos que están relacionados con proyectos de responsabilidad social en favor de las comunidades que rodean a las cooperativas. Con respecto a los objetivos relacionados a los proveedores, organismos de control e integración cooperativa, un porcentaje reducido de cooperativas los han considerado en sus documentos.

Proposición N° 1.- La eficiencia y eficacia en los servicios cooperativos, la capacitación y la búsqueda de financiamiento son los principales objetivos de la organización en relación a sus stakeholders.

### **Objetivos del stakeholder respecto a la Organización**

Para determinar los objetivos de los socios y clientes, se revisaron las encuestas de satisfacción realizadas por las cooperativas de la muestra seleccionada. El resultado obtenido establece que su principal objetivo es obtener una amplia gama de servicios financieros. Entre los servicios más deseados están los créditos inmediatos a bajo costo, altas tasas pasivas en las inversiones que los asociados realizan y servicios financieros complementarios, cajeros automáticos interconectados a la red bancaria.

Sin embargo, como ya se mencionó precedentemente, en las Cooperativas de Ahorro y Crédito el management es distinto al enfoque tradicional, su administración se complica por la participación democrática de los socios en el gobierno de la misma y en la toma de decisiones. Por cuanto, los socios que son propietarios, pueden ser a la vez gestores profesionales y también trabajadores, además, pueden participar en las asambleas generales, elegir y ser elegidos miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia u ocupar cargos representativos.

Esta situación, implica la existencia de varias partes con objetivos e intereses distintos, ocasionando conflictos de interés que van desde la concepción de no perder el control de la administración hasta el ocultamiento de un fraude, aspectos que incentivan la utilización de prácticas creativas que distorsionan la información.

En cuanto a los objetivos de los Empleados y Trabajadores, las encuestas de clima laboral sirvieron para establecer sus principales aspiraciones, entre las cuales destacan, el reconocimiento tanto económico como laboral, la capacitación, estabilidad y el plan de carrera. El organismo de integración cooperativo representado por la Federación Nacional de Cooperativas de ahorro y crédito (FECOAC), ha definido como objetivo principal el agrupar el mayor número de cooperativas para poder brindarles asesoramiento y representación.

El stakeholder que más énfasis pone en sus objetivos en referencia a las cooperativas, es el relacionado con los organismos de control, representado básicamente por la

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. En su página web señala como objetivo proporcionar el marco administrativo, legal y técnico para el desarrollo del sector cooperativo. Además, establece los parámetros de control y fiscalización para asegurarse que los recursos de las cooperativas sean administrados de manera eficiente.

### Tipos de responsabilidad de la organización por el stakeholder

Luego del análisis realizado en la muestra seleccionada, se determinó que la responsabilidad primaria recae sobre seis stakeholders, la secundaria sobre tres y por último la terciaria sobre uno, como se detalla en la tabla N°6.

**Tabla N°6. Tipos de responsabilidad de la organización por el stakeholder**

Stakeholders	Responsabilidades		
	Primaria	Secundaria	Terciaria
Socios	X		
Consejo de Administración	X		
Empleados y trabajadores	X		
Proveedores	X		
Clientes	X		
Instituciones Financieras		X	
Comunidad			X
Organismos de Control		X	
Organismos de Integración		X	
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración Propia

Las cooperativas en relación a los stakeholders socios, consejo de administración, empleados, proveedores y clientes tienen una responsabilidad primaria, por cuanto el impacto de su actividad principal, es decir, la prestación de servicios financieros, puede traducirse en acciones legales, financieras y/u operativas. En cambio, con los stakeholders Instituciones financieras, organismos de control y de integración cooperativa que son grupos interdependientes con los cuales no se establecen relaciones no contractuales, se mantiene una responsabilidad secundaria. En cuanto a la responsabilidad terciaria se ve manifestada en el stakeholder comunidad, debido a que su impacto tiene que ver con aspectos del entorno social.

### Dependencia de la organización respecto al stakeholder

La variable dependencia de la organización permite establecer una tipología de stakeholders, en función de su grado de dependencia (Gorrochategui, Casali, Frecia, & Gigante, 2013). Como se puede observar en la tabla N° 7, para el caso de las cooperativas los socios, clientes, consejo de administración y organismos de control establecen un tipo de stakeholders que se consideran como Insustituibles. Los empleados y las instituciones

financieras conforman una tipología denominada Reciproca, y por último los proveedores, comunidad y organismos de integración son stakeholders de tipo prescindente.

**Tabla N°7. Dependencia de la organización respecto al stakeholder**

		Tipos de Intensidad		
		Absoluta	Moderada	Nula
Tipos de Riesgo	<b>Amenaza la Supervivencia</b>	Socios Clientes Consejo de Administración Organismos de Control		
	<b>Riesgo Moderado</b>		Empleados y trabajadores Instituciones Financieras	
	<b>Sin Riesgo</b>			Proveedores Comunidad Organismos de Integración Cooperativa

**Fuente:** Elaboración Propia

Proposición N°2. En las cooperativas de ahorro y crédito los socios, clientes, consejo de administración y los organismos de control significan una amenaza a la supervivencia de las cooperativas con un nivel de intensidad absoluta, debido a la diversidad de intereses.

En el año 2014, en un estudio realizado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 62 cooperativas entraron en procesos de resolución de problemas en las cuales, hasta la actualidad, según este organismo se han planteado más de cinco mil estrategias para reducir sus niveles de riesgo. Dichos riesgos están relacionados con la diversidad de intereses que existen en los socios y clientes de las cooperativas, que van desde la obtención de créditos a costos bajos e inversiones con tasas pasivas atractivas, hasta poder llegar a formar parte de la administración de la cooperativa, en el caso de los socios. Cuando llegan a ser miembros de algún consejo de administración de la cooperativa se genera una especial relación de agencia, por cuanto nacen nuevos intereses que generan conflictos, y van desde la concepción del poder, hasta el ocultamiento de un fraude, por medio de la utilización de prácticas creativas en la contabilidad.

En este contexto y para reafirmar la proposición se citan algunos acontecimientos que han ocurrido en Ecuador, relacionados con escándalos financieros provocados por cierres inesperados de cooperativas. El caso más reciente se presenta en el año 2015 en la Cooperativa de ahorro y crédito Coopera, las autoridades judiciales emitieron un fallo por peculado y lavado de activos por el monto de 7,1 millones de dólares, hasta la presente fecha la cooperativa adeuda 30,1 millones de dólares a 639 socios. Una auditoría realizada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria reveló que las causas fueron la

sobrevaloración de activos para ocultar pérdidas, distracción de recursos de depositantes y la emisión de créditos sin respaldo a diferentes socios.

Otra cooperativa que cerró sus puertas inesperadamente fue la cooperativa CAPTEC Tungurahua, luego de un proceso de supervisión por parte del organismo de control que determinó la existencia de créditos vinculados a dos directivos por más de 1,5 millones de dólares. Adicionalmente la Cooperativa otorgaba préstamos sin ningún documento de respaldo como facturas, pagarés ni letras de cambio, por un monto de 6 millones de dólares. Dichos créditos representaban el 39% del total de la cartera de crédito y la mayor parte se entregó a cinco socios, entre ellos el Presidente del Consejo de Administración. Otro aspecto importante de este informe es la venta de cinco casas subvaloradas, de las cuales, dos fueron vendidas en enero de 2013 al Presidente del Consejo de Administración (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS, 2015).

En la realidad, de las 62 cooperativas que entraron en procesos de resolución de problemas, 10 se encuentran liquidadas y se enviaron a la fiscalía 56 expedientes para la investigación de presuntos delitos como estafa, lavado de activos, peculado entre otros. Los hechos mencionados fueron realizados por socios que formaron parte de los consejos de administración, en beneficio propio y de terceros, demostrando que son una amenaza absoluta a la supervivencia de una cooperativa. Sumado a todo esto la falta de control por parte de los organismos pertinentes, han permitido el origen de algunos actos fraudulentos que han llevado a la quiebra y liquidación de algunas cooperativas.

### **Aplicación del modelo de Mitchell, Agle y Wood**

Para la identificación de los stakeholders se utilizó la metodología establecida en la investigación de Falcao y Fontes (1999), que observa la perspectiva propuesta por Mitchell, Agle y Wood (1997). La misma que está en función de la preponderancia y de la presencia simultánea de ciertos atributos en los actores, denominados poder, legitimidad y urgencia.

### **Poder**

Es la capacidad que tiene el stakeholder para influenciar en la organización, de tal modo, que la misma no lo habría realizado de otra manera (Gorrochategui, Casali, Frecia, & Gigante, 2013). Para el presente trabajo el grado de poder se estableció en función de la sensibilidad y la disponibilidad de recursos de poder (coercitivo, utilitario y simbólico) en cada actor identificado. Para determinar el grado de sensibilidad se utilizó una escala de 0 a 3, en donde 0 significa que no existe ninguna sensibilidad con respecto al recurso y 3 una sensibilidad extrema. De la misma forma se realizó para el grado de disponibilidad, 0 significa que el actor no posee el recurso en cuestión y 3 que lo posee en una magnitud máxima de influencia.

Para determinar el grado de poder del actor se multiplicó el grado de sensibilidad al recurso por el grado de disponibilidad del actor para el mismo. Posteriormente para determinar

el grado de poder total de los actores, se procedió a multiplicar todos los grados de poder obtenidos en los diferentes recursos. La tabla N°8 muestra los resultados obtenidos.

Tabla N°8. Matriz de Poder

STAKEHOLDER	RECURSOS DE PODER							Grado de Poder
	Medios Coercitivos		Medios Utilitarios			Medios Simbólicos	Reconocimiento Y estima	
	Física Fuerza	Armas	Materiales Físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos		
<b>Grado de Sensibilidad de los recursos</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	
<b>Socios</b>								
Grado de disponibilidad	3	0	2	3	2	1	1	
Grado de poder	9	0	4	9	4	3	1	3888
<b>Consejo de Administración</b>								
Grado de disponibilidad	2	0	2	1	2	2	1	
Grado de poder	6	0	4	3	4	6	1	1728
<b>Empleados y Trabajadores</b>								
Grado de disponibilidad	2	0	1	1	3	2	1	
Grado de poder	6	0	2	3	6	6	1	1296
<b>Proveedores</b>								
Grado de disponibilidad	1	0	1	1	1	1	1	
Grado de poder	3	0	2	3	2	3	1	108
<b>Clientes</b>								
Grado de disponibilidad	3	0	1	3	2	1	1	
Grado de poder	9	0	2	9	4	3	1	1944
<b>Instituciones Financieras</b>								
Grado de disponibilidad	1	0	1	3	2	2	1	
Grado de poder	3	0	2	9	4	6	1	1296
<b>Comunidad</b>								
Grado de disponibilidad	1	0	1	1	1	1	1	
Grado de poder	3	0	2	3	2	3	1	108
<b>Organismos de Control</b>								
Grado de disponibilidad	3	0	1	0	2	2	2	
Grado de poder	9	0	2	0	4	6	2	864
<b>Organismos de Integración</b>								
Grado de disponibilidad	1	0	0	0	1	2	1	
Grado de poder	3	0	0	0	2	6	1	36

Fuente: Elaboración Propia, a partir del modelo de Mitchell, Agle y Wood, publicado en Falcao Humberto y Fontes Joaquin (1999)

Los actores que detectan mayor grado de poder son los socios, debido a que tienen mayores recursos de poder en relación con las vulnerabilidades y necesidades de las cooperativas, principalmente basados en la fuerza física y en los recursos financieros. Los

clientes ocupan el segundo lugar, seguido del consejo de administración, instituciones financieras, organismos de control y empleados y trabajadores. El actor que tiene un menor grado de poder son los organismos de integración que se limitan a ofrecer recursos tecnológicos.

## Legitimidad

Es la percepción generalizada de que las actividades de una organización son deseables en el entorno social dentro de un marco normativo y cultural (Gorrochategui, Casali, Frecia, & Gigante, 2013). Para evaluar el grado de legitimidad se lo realizó en función de la deseabilidad, vista desde dos perspectivas, la organización y la sociedad. Para los dos casos se utilizó una escala de 0 a 3, 0 significa que las acciones del actor son percibidas como indeseables y 3 como altamente deseables. Mediante la multiplicación de los dos factores se obtiene el grado de deseabilidad total de los actores. Los resultados se detallan en la tabla N° 9.

Tabla N°9. Matriz de Legitimidad

Stakeholders	Niveles de Deseabilidad		Grado de Legitimidad Total
	Para la Organización	Para la Sociedad	
Socios	3	3	9
Consejo de Administración	2	2	4
Empleados y trabajadores	3	3	9
Proveedores	1	2	2
Clientes	2	2	4
Instituciones Financieras	1	1	1
Comunidad	1	2	2
Organismos de Control	3	3	9
Organismos de Integración	1	1	1

Fuente: Elaboración Propia, a partir del modelo de Mitchell, Agle y Wood, publicado en Falcao Humberto y Fontes Joaquin (1999)

Como resultado del estudio realizado se determinó que los stakeholders socios, organismos de control y empleados y trabajadores, tienen un grado de legitimidad organizacional y social alto. Entendiéndose que tienen la capacidad para efectuar un reclamo a la entidad en términos contractuales, así como también ejercer la representación de personas o intereses sectoriales o sociales. En cuanto al consejo de administración y clientes tienen un nivel organizacional y social medio. Esto significa que pueden efectuar una queja en función de las expectativas no cumplidas por la organización de manera no articulada, formando para el efecto un grupo ad hoc.

## Urgencia

En relación a la urgencia, que se entiende como la necesidad de atención inmediata a las expectativas y demandas de los stakeholders, se determinó en función de la sensibilidad temporal y criticidad. De igual manera, se utilizó la misma escala para las dos variables, en el caso de la sensibilidad temporal 0 significa aceptación total de la demora y 3 no aceptación del retraso. Para la criticidad se marcó con 0 los factores no críticos que no implican pérdidas y con 3 los factores altamente críticos que implican pérdidas. En la tabla N°10 se presentan los resultados.

**Tabla N°10. Matriz de Urgencia**

Stakeholders	Criterios de Urgencia		Grado de Urgencia Total
	Sensibilidad Temporal	Criticidad	
Socios	3	3	9
Consejo de Administración	3	3	9
Empleados y trabajadores	1	1	1
Proveedores	1	1	1
Clientes	3	3	9
Instituciones Financieras	2	2	4
Comunidad	2	2	4
Organismos de Control	3	3	9
Organismos de Integración	1	1	1

**Fuente:** Elaboración Propia, a partir del modelo de Mitchell, Agle y Wood, publicado en Falcao Humberto y Fontes Joaquin (1999)

Los actores socios, consejo de administración, clientes y organismos de control tienen el atributo de urgencia más alto, por cuanto sus demandas tienen un alto grado de criticidad y sensibilidad temporal y son atendidas de manera inmediata, situación que no ocurre para los demás actores.

## Identificación de los stakeholders (Matriz de Consolidación)

Para tal efecto se consolidó las matrices de poder, legitimidad y urgencia, con la finalidad de obtener el índice de preponderancia. Para obtener este índice los atributos fueron normalizados, a fin de llevarlos a una misma base de comparación. Los resultados obtenidos de detallan en la tabla N° 11.

**Tabla N°11. Matriz de Consolidación**

Stakeholders	Grado de Poder		Grado de Legitimidad		Grado de Urgencia		Total AxBxC	Índice de Preponderancia
	Total	Normalizado	Total	Normalizado	Total	Normalizado		
Socios	3.888,00	3,11	9,00	1,98	9,00	1,72	10,57	5,30
Consejo de Administración	1.728,00	1,38	4,00	0,88	9,00	1,72	2,09	1,05
Empleados y trabajadores	1.296,00	1,04	9,00	1,98	1,00	0,19	0,39	0,20

“Visión de Futuro” Año 15, Volumen N° 22 N° 2, Julio - Diciembre 2018 – Pág. 73 - 94

URL de la Revista: <http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/>

URL del Documento: [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=455&Itemid=99](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=455&Itemid=99)

ISSN 1668 – 8708 – Versión en Línea

E-mail: [revistacientifica@fce.unam.edu.ar](mailto:revistacientifica@fce.unam.edu.ar)

Proveedores	108,00	0,09	2,00	0,44	1,00	0,19	0,01	0,00
Clientes	1.944,00	1,55	4,00	0,88	9,00	1,72	2,35	1,18
Instituciones Financieras	1.296,00	1,04	1,00	0,22	4,00	0,77	0,17	0,09
Comunidad	108,00	0,09	2,00	0,44	4,00	0,77	0,03	0,01
Organismos de Control	864,00	0,69	9,00	1,98	9,00	1,72	2,35	1,18
Organismos de Integración	36,00	0,03	1,00	0,22	1,00	0,19	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>11.268,00</b>		<b>41,00</b>		<b>47,00</b>		<b>17,96</b>	
<b>Promedio</b>	<b>1.252,00</b>		<b>4,56</b>		<b>5,22</b>		<b>2,00</b>	

Fuente: Elaboración Propia, a partir del modelo de Mitchell, Agle y Wood, publicado en Falcao Humberto y Fontes Joaquín (1999)

Existen 5 actores que han obtenido un índice de preponderancia menor que 1, este resultado únicamente significa que está por debajo de la media, más no que dejan de ser importantes para las cooperativas. En este sentido, el objetivo principal consistió en visualizar a aquellos actores que tienen mayor o menor importancia en una cooperativa.

Para el efecto, se utilizó la clasificación de los stakeholders presentada por Gorrochategui, Casali, Freja y Gigante (2013), que se detalla en la tabla N° 12.

**Tabla N° 12. Clasificación de los stakeholders**

Stakeholder	Atributos
<b>Latente</b>	
Latente potencial	Poder
Latente demandante	Urgencia
Latente discrecional	Legitimidad
<b>Expectante</b>	
Expectante dependiente	Legitimidad y Urgencia
Expectante dominante	Poder y Legitimidad
Expectante Peligroso	Poder y Urgencia
<b>Definitivo</b>	Poder, Legitimidad y Urgencia

Fuente: Elaboración Propia

Las tablas N° 11 y N° 12 permiten clasificar a los stakeholders en base a los resultados normalizados obtenidos por cada uno, así por ejemplo los socios poseen los tres atributos poder 3,11, legitimidad 1,98 y urgencia 1,72 por lo tanto, se lo considera como un stakeholder definitivo. El consejo de administración tiene dos atributos poder 1,38 y urgencia 1,72 perteneciendo a la clasificación expectante peligroso. En cambio, las Instituciones financieras poseen solo un atributo poder 1,04, obteniendo la clasificación de latente potencial. Los stakeholders proveedores, comunidad y organismos de integración cooperativas no poseen ningún atributo, por cuanto sus resultados no superan en ningún caso el valor de 1 y son

considerados no stakeholders según este modelo. La clasificación definitiva de todos los actores de detallan en la tabla N° 13.

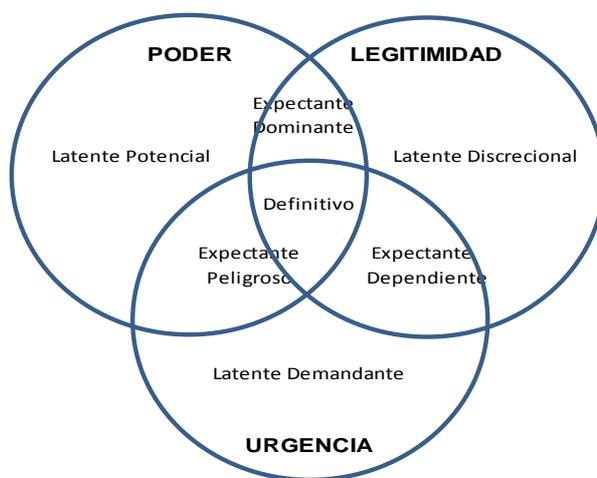
**Tabla N° 13. Resultados de la clasificación de los Stakeholders**

<b>Stakeholders</b>	<b>Categoría</b>	<b>Identificación</b>
<b>Socios</b>	<b>Definitivo</b>	<b>1</b>
<b>Consejo de Administración</b>	<b>Expectante Peligroso</b>	<b>2</b>
<b>Empleados y trabajadores</b>	<b>Expectante Dominante</b>	<b>3</b>
<b>Proveedores</b>	<b>No Stakeholder</b>	<b>4</b>
<b>Clientes</b>	<b>Expectante Peligroso</b>	<b>5</b>
<b>Instituciones Financieras</b>	<b>Latente Potencial</b>	<b>6</b>
<b>Comunidad</b>	<b>No Stakeholder</b>	<b>7</b>
<b>Organismos de Control</b>	<b>Expectante Dependiente</b>	<b>8</b>
<b>Organismos de Integración Cooperativa</b>	<b>No Stakeholder</b>	<b>9</b>

Fuente: Elaboración Propia

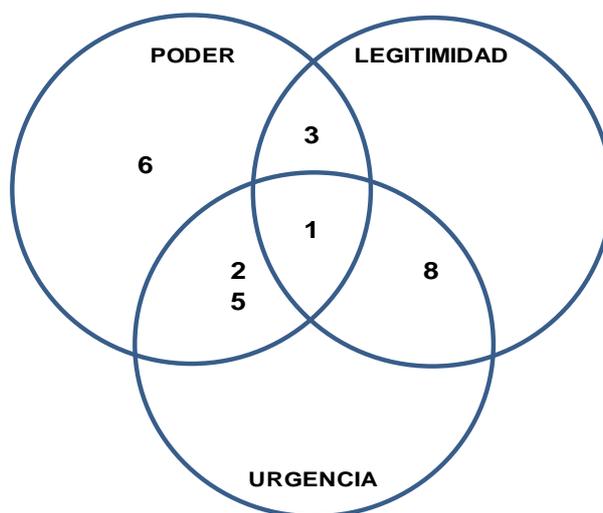
### Clasificación gráfica de los stakeholders

Mitchell, Agle y Wood (1997), grafican la clasificación de los stakeholders en función de la relación entre los atributos poder legitimidad y urgencia y establecen 7 categorías de stakeholders, conforme se demuestra en la figura N° 2.



**Figura N° 2. Clasificación Gráfica de los Stakeholders**  
Fuente: Modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997, pág. 874)

La figura N° 3, representa de manera gráfica los resultados obtenidos en el análisis y determinación de los stakeholders de las cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador.



**Figura N°3. Clasificación de los stakeholders**

**Fuente:** Elaboración Propia, a partir del modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997)

## CONCLUSIÓN

La presente investigación demuestra la existencia de varios stakeholders genéricos en una cooperativa de ahorro y crédito en Ecuador, los mismos que al haber sido identificados y luego clasificados en función de ciertos atributos, demuestran su grado de preponderancia, es decir, donde deben poner el foco las cooperativas y a quien brindarle mayor atención. Los resultados demuestran que los socios son el único stakeholder que posee los tres atributos, poder, legitimidad y urgencia, y por ende las cooperativas han puesto toda su atención en ellos.

Es aplicable el modelo de Mitchel, Agle y Wood, por cuanto, al ubicar a los stakeholders socios, clientes, consejo de administración y organismos de control, como stakeholders definitivos, expectantes peligrosos y expectantes dependientes, confirmó la proposición realizada en esta investigación, debido a que estos stakeholders significan una amenaza a la supervivencia de las cooperativas con un nivel de intensidad absoluta, por su diversidad de intereses. Además, se cumplió con el objetivo que consistía en visualizar a aquellos actores que tienen mayor o menor importancia en una cooperativa, para poder clasificarlos en latentes, expectantes y definitivos.

Con respecto a los conflictos de interés, se determinó que se originan debido a la particularidad especial que existe en su administración, por cuanto permite que los socios sean y conformen stakeholders desde diferentes grupos. De manera interna, los socios son propietarios de la cooperativa, pueden ser miembros de los consejos administrativos y también trabajadores, dependiendo de su nivel de conocimiento y especialización. En cambio, en el ámbito externo pueden convertirse en proveedores y en representantes de organizaciones sociales en representación de la comunidad.

La determinación de los stakeholders es un tema nuevo, que aún no ha sido puesto en práctica por las cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador. En esta investigación únicamente se determinaron cuáles son sus stakeholders genéricos; sin embargo, las cooperativas deberían establecer los stakeholders específicos, aplicando la metodología utilizada en esta investigación.

## REFERENCIAS

- Alianza Cooperativa Internacional ACI. (2017). *Cooperativa de las Américas*. Recuperado de [www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456](http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456)
- Altamirano, A., Pazmiño, H., Espinoza, P., & Cerda, N. (2016). Análisis del Gobierno Corporativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. *Economía y Negocios*, 7(2), 13-24.
- Asamblea Nacional. (28 de Abril de 2011). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1>
- Asamblea Nacional. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Recuperado de [https://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/ro\\_codigo\\_organico\\_monetario\\_y\\_financiero.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/ro_codigo_organico_monetario_y_financiero.pdf)
- Bowie, N. (1988). The moral obligations of multinational corporations. *Problems of international justice*, 97-113.
- Calero, A. (2003). *Estadística III*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Clarkson, M. (1994). A risk based model of stakeholder theory. *Proceedings of the second Toronto conference on Stakeholder Theory*. Toronto.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Falcao, H., & Fontes, J. (1999). ¿ En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(15), 111-140.
- Freeman, E. (1994). *Strategic management, a stakeholder approach*. New York: Cambridge University Press.
- Freeman, E., Harrison, J., & Hicks, A. (2007). *Stakeholder Theory*. Estados Unidos: Cambridge University Press.
- Freeman, R., & Red, D. (1983). Stockholders and stakeholders: and new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 3(25), 93-94.

- Gaete, R. (2012). Gobierno universitario pluralista. Una propuesta de análisis desde la teoría de los stakeholders. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 9(2), 115-129.
- González, C. (2010). E-Stakeholders: una aplicación de la teoría de los stakeholders a los negocios electrónicos. *Estudios Gerenciales*, 39-57.
- Gorrochategui, N., Casali, H., Frecia, G., & Gigante, V. (2013). Adaptación de metodología de identificación y ponderación de stakeholders del Modelo de Mitchell, Agle y Wood. *Trabajo Colaborativo curso: Aspectos Sociales del Management. Doctorado en Administración Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires.*
- Guerras, L., & Navas, J. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones* (4 Edición ed.). Thompson Civitas.
- Kendall, M., & Babington, B. (1939). The Problem of m Rankings. *The Annals of Mathematical Stastics*, 10(3), 275-287.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*(22), 853-886.
- Nasi, J. (1995). *¿What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm* . Helsinki: LSR Julkaisut Oy.
- OECD. (2003). *Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service*. Recuperado de <http://www.oecd.org/gov/ethics/2957360.pdf>
- Roitstein, F. (2004). La responsabilidad social empresarial en Argentina: tendencias y oportunidades. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*(32), 5-28.
- Scott, S., & Lane, V. (2000). A Stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS. (2015). *Boletín de Prensa No. 109*. Recuperado de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/131878/16801/ff23d7bf-930a-4aae-a2c8-356ddf354593?version=1.0>
- Terry, L. C. (1982). The Responsible Administrator. *Kennicat Press Corporation*, 86.
- Tolotti, C. (2008). La investigación de la responsabilidad social corporativa en la gestión de las empresas de comunicación. *Artículo no publicado*(Universidad Autónoma de Barcelona).
- Transparency International. (2018). *Transparency International the global coalition against corruption*. Recuperado de [https://www.transparency.org/glossary/term/conflict\\_of\\_interests](https://www.transparency.org/glossary/term/conflict_of_interests)
- Zin, M. (1986). *Incompatibilidades de Funcionarios y Empleados Públicos*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Depalma.

## **RESUMEN BIBLIOGRÁFICO**

### **Aníbal Altamirano Salazar**

Doctor en Contabilidad y Auditoría, Master en Administración de Empresas MBA, Universidad Central del Ecuador, actualmente estudiante del Doctorado en Administración en la Universidad Nacional de la Plata, Docente de la Universidad de la Fuerzas Armadas ESPE del Ecuador. Interés investigativo, aporte al Gobierno Corporativo.