

Bayron Ramiro Pinda Guanolema  
Jeanette Lorena Moscoso Córdova  
María Belén Terán Herrera  
Chango Galarza Mariela Cristina

# CONTABILIDADE DE GESTÃO E COOPERATIVAS DE AHORRO E CRÉDITO

UN ENFOQUE PLURALISTA NA  
ECONOMÍA SOCIAL DO ECUADOR



Año 2025



OF THE YEAR



Bayron Ramiro Pinda Guanolema  
Jeanette Lorena Moscoso Córdova  
María Belén Terán Herrera  
Chango Galarza Mariela Cristina

# CONTABILIDADE DE GESTÃO E COOPERATIVAS DE AHORRO E CRÉDITO

UN ENFOQUE PLURALISTA NA  
ECONOMÍA SOCIAL DO EQUADOR

 Atena  
Editora  
Año 2025

2025 by Atena Editora

Copyright © 2025 Atena Editora

Copyright do texto © 2025, o autor

Copyright da edição © 2025, Atena Editora

Os direitos desta edição foram cedidos à Atena Editora pelo autor.

*Open access publication by Atena Editora*

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira Scheffer

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Yago Raphael Massuqueto Rocha



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

A Atena Editora mantém um compromisso firme com a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, assegurando que os padrões éticos e acadêmicos sejam rigorosamente cumpridos. Adota políticas para prevenir e combater práticas como plágio, manipulação ou falsificação de dados e resultados, bem como quaisquer interferências indevidas de interesses financeiros ou institucionais.

Qualquer suspeita de má conduta científica é tratada com máxima seriedade e será investigada de acordo com os mais elevados padrões de rigor acadêmico, transparência e ética.

O conteúdo da obra e seus dados, em sua forma, correção e confiabilidade, são de responsabilidade exclusiva do autor, não representando necessariamente a posição oficial da Atena Editora. O download, compartilhamento, adaptação e reutilização desta obra são permitidos para quaisquer fins, desde que seja atribuída a devida autoria e referência à editora, conforme os termos da Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

Os trabalhos nacionais foram submetidos à avaliação cega por pares, realizada pelos membros do Conselho Editorial da editora, enquanto os internacionais passaram por avaliação de pareceristas externos. Todos foram aprovados para publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

# CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO: UN ENFOQUE PLURALISTA EN LA ECONOMÍA SOCIAL DE ECUADOR

## | Autores:

Bayron Ramiro Pinda Guanolema  
Jeanette Lorena Moscoso Córdova  
María Belén Terán Herrera  
Chango Galarza Mariela Cristina

## | Revisão:

Nome

## | Diagramação:

Thamires Camili Gayde

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C759 Contabilidade de gestão e cooperativas de Ahorro e crédito: un enfoque pluralista na economía social do Ecuador / Bayron Ramiro Pinda Guanolema, Jeanette Lorena Moscoso Córdova, María Belén Terán Herrera, et al. - Ponta Grossa - PR: Atena, 2025.

Outro autor  
Chango Galarza Mariela Cristina

Formato: PDF  
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
Modo de acesso: World Wide Web  
Inclui bibliografia  
ISBN 978-65-258-3510-5  
DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.105253007>

1. Ecuador. I. Pinda Guanolema, Bayron Ramiro. II. Moscoso Córdova, Jeanette Lorena. II. Terán Herrera, María Belén. IV. Título.

CDD 918.66

**Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166**

## Athena Editora

-  +55 (42) 3323-5493
-  +55 (42) 99955-2866
-  [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
-  [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

# **CONSELHO EDITORIAL**

## **CONSELHO EDITORIAL**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ariadna Faria Vieira – Universidade Estadual do Piauí  
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Cirênio de Almeida Barbosa – Universidade Federal de Ouro Preto  
Prof. Dr. Cláudio José de Souza – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Dr. Elio Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Fabrício Moraes de Almeida – Universidade Federal de Rondônia  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Glécilla Colombelli de Souza Nunes – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Prof. Dr. Joachin de Melo Azevedo Sobrinho Neto – Universidade de Pernambuco  
Prof. Dr. João Paulo Roberti Junior – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso  
Prof. Dr. Julio Cândido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Prof. Dr. Sérgio Nunes de Jesus – Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

# PRESENTACIÓN

## PRESENTACIÓN

El área contable es transversal en varias disciplinas en tal virtud es importante e imprescindible destacar la relevancia de obras académicas que no solo desarrollen los conceptos técnicos de la contabilidad, sino que también transmitan su aplicación práctica en la toma de decisiones empresariales. El libro "Contabilidad Financiera: Fundamentos y Aplicaciones", los autores, generan como gran referencia esencial para comprender la importancia de la contabilidad financiera como lenguaje de los negocios y herramienta clave en la gestión organizacional.

Esta obra ofrece un enfoque holístico que parte desde los principios contables básicos hasta el análisis de los estados financieros, con una orientación práctica para el registro, clasificación y control de las transacciones económicas en las entidades. Su estructura didáctica permite que tanto estudiantes como profesionales en formación comprendan la lógica contable detrás de cada operación, facilitando así la transición entre la teoría y su aplicación real.

Una de las principales fortalezas del presente libro se enfoca en abordar el claro ejemplo sobre el ciclo contable, la identificación de las cuentas, el tratamiento de las transacciones más frecuentes y la elaboración de los estados financieros básicos: balance general, estado de resultados y flujo de efectivo. Además, integra casos reales y ejercicios resueltos que evidencian cómo la contabilidad financiera sirve como base para la toma de decisiones informadas, tanto en pequeñas como en grandes empresas.

De igual forma, el texto destaca la importancia del manejo adecuado de las transacciones contables, haciendo hincapié en la necesidad de un registro preciso, sistemático y ético de las operaciones económicas. De esta manera, el lector no solo adquiere competencias técnicas, sino también una perspectiva crítica sobre la función social y normativa de la contabilidad en los entornos financieros actuales.

# SUMÁRIO

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
Relevancia del pluralismo de Hopper .....	2
Objetivos del libro .....	2
Estructura del libro .....	3
<b>CAPÍTULO 1: LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y SU RELEVANCIA EN LA ECONOMÍA SOCIAL .....</b>	<b>5</b>
Objetivo del Capítulo 1:.....	5
Definición y Evolución de la Contabilidad de Gestión.....	5
Historia y evolución desde la contabilidad de costos.....	5
Diferencias clave entre contabilidad financiera y de gestión .....	8
La Economía Social y las Cooperativas .....	9
Características de la economía social y solidaria .....	9
Rol de las cooperativas en el desarrollo económico y social.....	9
<b>CAPÍTULO 2: EL ENFOQUE PLURALISTA EN LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN .....</b>	<b>13</b>
Objetivo del Capítulo 2:.....	13
Fundamentos del Pluralismo de Hopper .....	13
Introducción a los enfoques pluralista y crítico-social.....	13
Aplicación del pluralismo en la contabilidad de gestión.....	14
Comparación de Enfoques Tradicional, Crítico e Interpretativo.....	18
Análisis del enfoque tradicional en contabilidad.....	18
Evolución hacia enfoques interpretativos y críticos .....	20
Reflexiones finales .....	24
La interpretación de la Tabla 4 permite afirmar que: .....	25

# SUMÁRIO

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 3: EL CONTEXTO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN RIOBAMBA, ECUADOR .....</b>	<b>26</b>
Objetivo del Capítulo 3:.....	26
Características Socioeconómicas de Riobamba.....	29
Contexto histórico y económico de las cooperativas en Riobamba.....	29
Impacto de la pandemia de COVID-19 en las cooperativas.....	30
Regulaciones y Normativas en el Sector Cooperativo Ecuatoriano.....	33
Análisis de la normativa SEPS y su impacto en las cooperativas.....	33
Desafíos y oportunidades para la adopción de NIIF .....	34
<b>CAPÍTULO 4: LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS COOPERATIVAS: REALIDADES Y RETOS .....</b>	<b>36</b>
Objetivo del Capítulo 4: .....	36
Percepciones de los Contadores Públicos.....	36
Análisis del conocimiento y aplicación de la contabilidad de gestión.....	36
Barreras y oportunidades percibidas en la adopción de contabilidad de gestión .....	68
Visión de los Asociados sobre la Contabilidad de Gestión .....	69
Percepción de los asociados sobre la importancia de la contabilidad de gestión .....	69
Impacto del nivel educativo y cultural en la adopción de la contabilidad de gestión .....	84
<b>CAPÍTULO 5: HERRAMIENTAS DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA LAS COOPERATIVAS .....</b>	<b>86</b>
Objetivo del Capítulo 5:.....	86
Instrumentos clave en la Contabilidad de Gestión .....	86
Implementación y adaptación en el contexto cooperativo .....	89

# SUMÁRIO

## ÍNDICE

Estrategias para la adopción efectiva de herramientas de Contabilidad de Gestión en cooperativas.....	89
Evaluación y selección de herramientas .....	89
Capacitación y desarrollo de capacidades.....	90
Participación y compromiso de los socios .....	90
Monitoreo y evaluación continua.....	91
Adaptación a la cultura organizacional.....	91
<b>CAPÍTULO 6: LA RELACIÓN ENTRE GOBIERNO CORPORATIVO Y CONTABILIDAD DE GESTIÓN .....</b>	<b>92</b>
Objetivos del Capítulo 6: .....	92
Principios del Gobierno Corporativo en Cooperativas.....	92
Definición y aplicación del gobierno corporativo en cooperativas .....	92
Impacto del Gobierno Corporativo en el Desempeño Organizacional.....	93
Beneficios y desafíos de integrar gobierno corporativo y Contabilidad de Gestión.....	93
Beneficios de la integración .....	94
Desafíos de la integración .....	94
Impacto en el desempeño organizacional.....	95
Aportes de la Contabilidad de Gestión y del Gobierno Corporativo al Desarrollo Organizacional.....	96
<b>CAPÍTULO 7: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y SUGERENCIAS PRÁCTICAS .....</b>	<b>100</b>
Objetivos del Capítulo 7: .....	100
Resumen de los Hallazgos Empíricos.....	100
Síntesis de los resultados clave de la investigación .....	100
Recomendaciones para la Adopción de la Contabilidad de Gestión .....	101
Estrategias para superar las barreras y mejorar la implementación .....	101

# SUMÁRIO

## ÍNDICE

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>104</b>
Conclusiones generales.....	104
Implicaciones para la práctica y la investigación futura.....	105
<b>ANEXOS .....</b>	<b>107</b>
Anexo 1: Glosario de Términos.....	107
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>111</b>
<b>AUTORES.....</b>	<b>119</b>

# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la contabilidad de gestión ha evolucionado considerablemente, adaptándose a las crecientes demandas de un entorno global caracterizado por su dinamismo y complejidad. Originalmente centrada en la contabilidad de costos, esta disciplina ha ampliado su alcance para integrar tanto aspectos financieros como no financieros, proporcionando una visión integral de las organizaciones. La globalización, la interconexión de los mercados financieros y la necesidad de una mayor transparencia han impulsado esta evolución, convirtiendo a la contabilidad de gestión en un instrumento esencial para la toma de decisiones estratégicas y operativas en una amplia variedad de organizaciones.

El auge de la contabilidad de gestión ha despertado un creciente interés en su aplicación dentro de organizaciones no lucrativas y del sector social, como las cooperativas de ahorro y crédito. Estas entidades desempeñan un papel vital en la economía social, enfrentando desafíos únicos en términos de gestión financiera y operativa. En este contexto, la contabilidad de gestión puede proporcionar herramientas fundamentales para mejorar la eficiencia, la transparencia y la capacidad de adaptación de estas organizaciones, en un entorno económico cada vez más exigente.

Este libro se centra en la contabilidad de gestión dentro del contexto de las cooperativas de ahorro y crédito en Riobamba, Ecuador, un sector que constituye una parte fundamental de la economía social y solidaria en la región. Las cooperativas no solo promueven el desarrollo económico local, sino que también juegan un papel crucial en la inclusión financiera y en la mejora de la calidad de vida de sus asociados. Sin embargo, su estructura organizativa y su misión social presentan desafíos particulares para la implementación de prácticas avanzadas de contabilidad de gestión.

La contabilidad de gestión en cooperativas de ahorro y crédito es esencial para abordar las necesidades de estas organizaciones en un entorno caracterizado por la creciente complejidad y competitividad. A diferencia de las empresas tradicionales, las cooperativas deben equilibrar su misión social con la necesidad de mantenerse competitivas y sostenibles. En este sentido, la contabilidad de gestión ofrece un marco para integrar decisiones financieras y no financieras, permitiendo a las cooperativas cumplir con sus objetivos sociales sin comprometer su viabilidad económica.

# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

Desde una perspectiva crítica, el estudio de la contabilidad de gestión en este contexto es particularmente relevante. A menudo, las prácticas contables adoptadas por las cooperativas están influenciadas por modelos diseñados para empresas con fines de lucro, lo que puede generar tensiones y limitaciones. Por ello, es fundamental adoptar enfoques teóricos y metodológicos que reconozcan las particularidades de las cooperativas, para desarrollar sistemas de contabilidad de gestión que respondan efectivamente a sus necesidades específicas.

### **Relevancia del pluralismo de Hopper**

El pluralismo de Trevor Hopper proporciona un marco teórico robusto para estudiar la contabilidad de gestión en contextos sociales y organizacionales complejos. Hopper propone una visión que trasciende los enfoques tradicionales, incorporando perspectivas críticas e interpretativas que permiten entender la contabilidad no solo como una técnica, sino como un fenómeno social, construido y experimentado por diferentes actores.

Este enfoque es particularmente relevante para el estudio de las cooperativas de ahorro y crédito, donde la contabilidad de gestión debe ser entendida en relación con los valores y principios cooperativos, así como con las prácticas organizacionales y culturales específicas de estas entidades. Al aplicar el pluralismo de Hopper, este libro busca ofrecer una comprensión más profunda y contextualizada de la contabilidad de gestión en las cooperativas, abordando no solo los aspectos técnicos, sino también las dimensiones sociales y culturales que influyen en su implementación y efectividad.

### **Objetivos del libro**

- Objetivo general:**

Este libro tiene como objetivo analizar la realidad social de la contabilidad de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito de Riobamba, Ecuador, a través de un enfoque pluralista basado en la teoría de Trevor Hopper. Se busca proporcionar una visión integral que no solo aborde los aspectos técnicos de la contabilidad de gestión, sino también las implicaciones sociales, culturales y organizacionales de su adopción en este tipo de entidades.

# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

- **Objetivos específicos:**

- ✓ Explorar la evolución y las principales características de la contabilidad de gestión, destacando su relevancia en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito.
- ✓ Analizar los desafíos y oportunidades que enfrentan las cooperativas en la implementación de prácticas de contabilidad de gestión.
- ✓ Evaluar la percepción de los contadores públicos y asociados de las cooperativas respecto a la contabilidad de gestión y su impacto en la eficiencia y transparencia organizacional.
- ✓ Proponer recomendaciones prácticas para la adopción efectiva de la contabilidad de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito, alineadas con sus principios y misión social.

### Estructura del libro

Este libro se organiza en siete capítulos, además de la introducción y las conclusiones, cada uno de los cuales aborda un aspecto clave del estudio:

- | **Capítulo 1:** Presenta una introducción a la contabilidad de gestión y su relevancia en la economía social, con un enfoque particular en las cooperativas.
- | **Capítulo 2:** Explora el enfoque pluralista de Hopper y su aplicación en la contabilidad de gestión, comparando con otros enfoques tradicionales y críticos.
- | **Capítulo 3:** Examina el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito en Riobamba, incluyendo su marco regulatorio y los desafíos específicos que enfrentan.
- | **Capítulo 4:** Analiza las percepciones de los contadores y asociados sobre la contabilidad de gestión, identificando las barreras y oportunidades para su adopción.

# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

- | **Capítulo 5:** Discute las herramientas de contabilidad de gestión más relevantes para las cooperativas y sugiere estrategias para su implementación efectiva.
- | **Capítulo 6:** Aborda la relación entre el gobierno corporativo y la contabilidad de gestión, destacando cómo estos elementos pueden mejorar el desempeño organizacional.
- | **Capítulo 7:** Resume los principales hallazgos de la investigación y ofrece recomendaciones prácticas para las cooperativas interesadas en adoptar la contabilidad de gestión.

El libro concluye con un capítulo de conclusiones, donde se sintetizan los principales aportes del estudio y se discuten sus implicaciones para la práctica contable en cooperativas y la investigación futura.



## C A P Í T U L O 1

# LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y SU RELEVANCIA EN LA ECONOMÍA SOCIAL

### Objetivo del Capítulo 1:

- I Presentar la evolución y características de la contabilidad de gestión, destacando su importancia en las cooperativas de ahorro y crédito y su contribución al desarrollo de la economía social.

### Definición y Evolución de la Contabilidad de Gestión

#### Historia y evolución desde la contabilidad de costos

La contabilidad de gestión, conocida también como contabilidad gerencial, ha sido una disciplina en constante evolución, adaptándose a las necesidades cambiantes de las organizaciones y del entorno económico. Sus orígenes se encuentran en la contabilidad de costos, que surgió durante la Revolución Industrial como una respuesta a la necesidad de medir y controlar los costos de producción en las fábricas. Durante este período, el enfoque principal estaba en calcular los costos de los productos para establecer precios adecuados y maximizar las ganancias.

A medida que las organizaciones crecieron en tamaño y complejidad, la contabilidad de costos evolucionó hacia un enfoque más amplio, dando lugar a lo que hoy conocemos como contabilidad de gestión. Esta disciplina no solo se enfoca en los costos, sino que abarca la recopilación, medición, análisis y comunicación de información financiera y no financiera relevante para la toma de decisiones estratégicas y operativas dentro de las organizaciones.

La contabilidad de costos emergió como una ciencia a finales del siglo XIX, en respuesta a los cambios provocados por la Revolución Industrial, especialmente debido a las transformaciones en las operaciones industriales y la incorporación de una nueva categoría de mano de obra como un factor fijo (Vega y Baujín, 2017).

En esa época, se produjeron tres contribuciones significativas que, lamentablemente, no recibieron la atención que merecían. Church (1908) fue un precursor en su época, pero su propuesta de un sistema contable manual, que involucraba una gran cantidad de registros de trabajo, resultó ser demasiado costosa y no superó el análisis de economicidad cuando se contrastaba con el valor informativo que aportaba.

Clark (1923) presentó un enfoque particularmente claro y profundo en su análisis de los costos indirectos, aunque no logró los resultados esperados debido a la rigidez de la ciencia contable de su tiempo, que impedía la adopción de nuevas metodologías. No fue hasta 1953, con el surgimiento del Modelo del Costeo Directo, que sus ideas empezaron a ganar reconocimiento.

Por su parte, Vatter (1945) es reconocido como uno de los expertos más destacados en contabilidad de costos del siglo XX, a pesar de que sus estudios tampoco fueron completamente comprendidos en su tiempo. Hoy en día, se reconoce que, junto con los aportes de Church y Clark, los trabajos de Vatter sentaron las bases para el desarrollo de la moderna contabilidad de gestión (Horngren & Foster, 1987).

En las décadas posteriores a la Revolución Industrial, la contabilidad de gestión comenzó a incorporar herramientas y técnicas más sofisticadas, como la presupuestación, el análisis de variaciones, la evaluación de inversiones y la gestión del rendimiento. Durante la segunda mitad del siglo XX, la globalización, los avances tecnológicos y la creciente complejidad de los mercados llevaron a un desarrollo más robusto de esta disciplina, integrando enfoques cuantitativos y cualitativos para mejorar la eficiencia organizacional y la toma de decisiones.

La contabilidad de gestión se originó como una rama de la contabilidad de costos. Las primeras definiciones, como la de la *American Accounting Association* (AAA) en 1959, la describían como la adopción de técnicas y conceptos para el procesamiento de datos económicos de una entidad, con el propósito de apoyar a los directivos en la formulación de planes orientados hacia objetivos más racionales y alcanzables.

Según la AAA, en sus comienzos, la contabilidad estaba exclusivamente orientada a la gestión interna. Así, los principales objetivos de la contabilidad se centraban en las necesidades de la gerencia, enfocándose en la contabilización de activos, pasivos y resultados dentro de la empresa. Por tanto, la evolución temprana de la contabilidad fue dirigida a satisfacer las necesidades internas de la administración, en lugar de cumplir con requisitos externos. Esto ha llevado a que se considere a la contabilidad de gestión como aquella destinada a proporcionar la información contable necesaria a los miembros de la organización para facilitar la toma de decisiones, la planificación y el control de las operaciones comerciales (Heaton, Herbert, Kell, Warner, Zlatkovich y Wyatt, 1959).

La contabilidad de gestión obtiene información relevante principalmente de la contabilidad financiera y de la contabilidad de costos, proporcionando a los órganos de dirección de la entidad herramientas para presupuestar, evaluar la rentabilidad del negocio y tomar decisiones relacionadas con precios, inversiones de capital, entre otros aspectos. Además, la contabilidad de gestión genera información adicional (cuantitativa y cualitativa, financiera y no financiera) que se enfoca en el futuro y es esencial para la toma de decisiones dentro de la organización (India-NCERT, 2015).

Por lo tanto, la información suministrada por la contabilidad de gestión debe incentivar a los usuarios a tomar decisiones adecuadas, reduciendo la incertidumbre y permitiendo evaluar el impacto de dichas decisiones en el logro de los objetivos organizacionales. Esto ha convertido a la contabilidad de gestión en un proceso crítico para la toma de decisiones en la mayoría de las organizaciones a nivel global (Ameen, Ahmed y Abd Hafez, 2018).

La contabilidad de gestión se define como la fuente, análisis, comunicación y uso de información financiera y no financiera relevante para la toma de decisiones, con el fin de generar y preservar valor para las organizaciones (CIMA, 2017). Este “valor” se asocia tanto con la capacidad de generar ganancias como con la resolución de problemas sociales en el entorno en el que la organización opera (Ameen et al., 2018).

En consonancia con esto, algunos autores (como Escobar y González, 2003) señalan que la contabilidad de gestión es identificada como aquella que proporciona información financiera y no financiera relevante y oportuna, que fundamenta la toma de decisiones, la planificación y el control en las organizaciones. Además de ser una herramienta, la contabilidad de gestión es un proceso teórico con aplicación práctica que mejora la eficiencia de las operaciones y apoya el proceso de toma de decisiones (Ripoll, Porcuna y Porcuna, 2016). Por su parte, Hopper et al. (2011) introducen el concepto de Sistemas de contabilidad de gestión, que abarca tanto los procesos como las estructuras y la información que sustentan las decisiones organizacionales, el gobierno, el control y la responsabilidad. En este contexto, el gobierno corporativo (GC) ha emergido en años recientes como un indicador clave para la gestión empresarial efectiva.

Según Caldera, Baujín Pérez, Ripoll Feliu y Vega Falcón (2007), la contabilidad de gestión es una rama de la contabilidad que se encarga de recopilar, registrar, evaluar, analizar y comunicar información financiera y no financiera, tanto cuantitativa como cualitativa, con el propósito de facilitar la toma de decisiones en diferentes niveles dentro de la organización. Esta información es clave para el seguimiento y la consecución de los objetivos estratégicos y generales establecidos, así como para la planificación, el control y la medición de todas las actividades organizacionales, tanto internas como externas. Además, la contabilidad de gestión colabora estrechamente con otras áreas funcionales y permite la participación de los responsables de su ejecución, junto con la gerencia, en el proceso de toma de decisiones.

## Diferencias clave entre contabilidad financiera y de gestión

La contabilidad financiera y la contabilidad de gestión, aunque relacionadas, difieren en varios aspectos clave en cuanto a sus objetivos, usuarios y el tipo de información que manejan.

La contabilidad financiera se centra en la preparación de estados financieros que reflejan la situación económica y financiera de una organización para un período determinado. Estos estados están destinados a usuarios externos, como inversionistas, acreedores y reguladores, y deben cumplir con normativas y estándares contables, como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). La información proporcionada por la contabilidad financiera es histórica, objetiva y cuantitativa, enfocándose en la representación fiel de los hechos económicos de la organización.

Por otro lado, la contabilidad de gestión está orientada hacia los usuarios internos de la organización, como los directivos y gerentes, quienes utilizan esta información para la planificación, control y toma de decisiones. A diferencia de la contabilidad financiera, la contabilidad de gestión no está sujeta a normativas estrictas y puede ser más flexible en la forma en que se presenta la información. Además de los datos financieros, incorpora aspectos no financieros, como indicadores de desempeño, análisis de procesos y métricas cualitativas, lo que permite una visión más completa y estratégica de la organización.

Otra diferencia significativa es el enfoque temporal. Mientras que la contabilidad financiera se enfoca en el pasado, la contabilidad de gestión tiene una orientación tanto hacia el pasado (para analizar y aprender de los resultados anteriores) como hacia el futuro (para planificar y proyectar). Esta capacidad de integrar el análisis histórico con la planificación futura es lo que hace de la contabilidad de gestión una herramienta indispensable para la dirección de las organizaciones modernas.

Es oportuno indicar que, en el siglo XXI, las necesidades de información han evolucionado más allá de las estrictas regulaciones y normas contables tradicionales. El rol del profesional contable se expande en esta nueva Era del Conocimiento, donde es necesario emplear técnicas contables que aún no han emergido. Según Vega Falcón (2016), esta era ha transformado las demandas sobre la información contable, exigiendo que dicha información refleje la verdadera capacidad de las empresas para generar utilidades y planificar estratégicamente hacia el futuro.

## La Economía Social y las Cooperativas

### Características de la economía social y solidaria

La economía social y solidaria representa un sector económico en el que las organizaciones operan bajo principios y valores que priorizan el bienestar colectivo, la solidaridad, la equidad y la democracia en la gestión. Este modelo económico se basa en la colaboración entre individuos y organizaciones para satisfacer necesidades comunes, en lugar de maximizar el lucro individual. Las entidades que forman parte de la economía social incluyen cooperativas, mutualidades, fundaciones, asociaciones y otras organizaciones que operan bajo principios de autogestión y participación democrática.

Una característica distintiva de la economía social es su orientación hacia la sostenibilidad y la inclusión social. Las organizaciones en este sector buscan generar impacto social positivo, promoviendo la cohesión social, la igualdad de oportunidades y el desarrollo comunitario. Además, estas entidades suelen reinvertir sus excedentes en la propia organización o en la comunidad, en lugar de distribuirlos entre sus miembros.

El marco legal y normativo de la economía social varía entre países, pero en general, las organizaciones que operan bajo este modelo disfrutan de ciertos beneficios fiscales y apoyo institucional, debido a su contribución al bienestar social y al desarrollo económico inclusivo.

### Rol de las cooperativas en el desarrollo económico y social

Las cooperativas son uno de los pilares fundamentales de la economía social. Estas organizaciones, que pueden ser de producción, consumo, ahorro y crédito, o de servicios, se basan en la propiedad conjunta y en la toma de decisiones democrática, donde cada miembro tiene un voto independientemente de su participación económica. Este modelo permite que las cooperativas funcionen de manera equitativa y justa, alineándose con los intereses y necesidades de sus miembros.

El rol de las cooperativas en el desarrollo económico y social es significativo, especialmente en comunidades donde el acceso a servicios financieros y económicos tradicionales es limitado. En áreas rurales o en regiones con altos niveles de exclusión social, las cooperativas de ahorro y crédito proporcionan acceso a financiamiento, promoviendo el emprendimiento, la creación de empleo y el desarrollo local. Al ofrecer productos y servicios financieros adaptados a las necesidades de sus miembros, estas cooperativas facilitan la inclusión financiera y contribuyen a reducir la pobreza.

Además, las cooperativas fomentan la participación activa de sus miembros en la gestión y toma de decisiones, fortaleciendo el capital social y promoviendo valores de responsabilidad, solidaridad y cooperación. Esto no solo mejora la cohesión social, sino que también empodera a los individuos y comunidades, permitiéndoles tener un mayor control sobre su desarrollo económico y social.

En resumen, las cooperativas, como parte integral de la economía social, desempeñan un papel crucial en la promoción de un desarrollo más equitativo y sostenible, adaptándose a las necesidades locales y operando bajo principios que priorizan el bienestar común sobre el beneficio individual. La contabilidad de gestión, al ser implementada en este contexto, se convierte en una herramienta vital para mejorar la eficiencia, la transparencia y la capacidad de respuesta de estas organizaciones frente a los desafíos económicos y sociales actuales.

De acuerdo con Sobrado (2009), las cooperativas emergen como una respuesta a los desequilibrios sociales, económicos y ecológicos provocados por el modelo de producción capitalista. Estas cooperativas abogan por criterios de sustentabilidad y sostenibilidad, promoviendo un nuevo modelo de desarrollo en el que el cooperativismo se percibe como un movimiento social amplio y multidimensional, reflejando los intereses de diversos países y sectores de la población.

El Reglamento de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2017) define el cooperativismo como “una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes mediante una empresa de propiedad conjunta gestionada democráticamente” (Artículo N° 5, p. 2). Así, se considera como cooperativa cualquier asociación de personas o sociedades que buscan mejorar el bienestar económico y social de sus miembros a través de la creación de una empresa basada en la ayuda mutua, regulada por los principios establecidos en la Declaración de la ACI sobre Identidad Cooperativa (Artículo N° 6).

La ACI (2017) también establece los principios cooperativos como pautas que permiten aplicar los valores del cooperativismo. Estos principios incluyen: i) adhesión voluntaria y abierta, sin discriminación de género, condición social, racial, política o religiosa; ii) control democrático por parte de los miembros, quienes participan en las decisiones y políticas adoptadas; iii) participación económica de los miembros, quienes contribuyen al capital de la entidad que se gestiona democráticamente; iv) autonomía e independencia, asegurando el control democrático de los miembros sobre la cooperativa; v) educación, capacitación e información para el desarrollo de las cooperativas y el bienestar social; vi) cooperación entre cooperativas a nivel local, regional e internacional; y vii) interés por la comunidad, promoviendo el desarrollo de sus comunidades.

Vázquez (2016) destaca la importancia de la adhesión voluntaria y la satisfacción de necesidades sociales como aspectos clave que permiten entender las cooperativas desde una perspectiva multidimensional, diferenciándolas de las empresas capitalistas, cuyo objetivo principal es la generación de lucro. Además, debido a su estructura de propiedad conjunta y democrática, la toma de decisiones en las cooperativas depende de todos los asociados.

La "dimensión social" de las cooperativas, según Cracogna (2014), no surge de decisiones voluntaristas de los líderes ni de imposiciones gubernamentales, sino de la propia naturaleza de las cooperativas, que se define por sus principios fundacionales y su regulación legal específica en cada país. Como asociaciones voluntarias que buscan resolver necesidades comunes a través de una entidad de propiedad conjunta, las cooperativas se basan en el esfuerzo propio y la ayuda mutua, características que perfilan su dimensión social: gobierno democrático, distribución de excedentes en proporción a la utilización de los servicios, creación de reservas irrepartibles para garantizar su continuidad, fomento de la educación y acceso abierto a todos los que deseen participar.

Vázquez (2016) identifica las diferencias clave entre cooperativas y empresas mercantiles-capitalistas: en las cooperativas, los asociados son los titulares y el objetivo es proporcionar bienes o servicios con beneficio directo para la entidad cooperativa, con control democrático y capital variable; en las empresas mercantiles, los accionistas son los titulares y el objetivo es maximizar los beneficios, con control delegado a funcionarios, capital fijo o variable y condiciones de ingreso restringidas a la adquisición de acciones.

Sobrado (2009) resalta las ventajas del cooperativismo, como su capacidad para responder a problemas reales mediante la compartición de insumos y factores de producción, la disponibilidad de información económica y financiera, la descentralización en la toma de decisiones, el liderazgo de los asociados y la flexibilidad para adaptarse a cambios.

Georgieva (2020) menciona que, en el caso de las entidades de la Economía Popular y Solidaria, la inclusión financiera es una herramienta poderosa para luchar contra la pobreza, mejorar los niveles de vida y empoderar a las mujeres. En Ecuador, la inclusión financiera ha mejorado en años recientes, alcanzando un 6,1% de la población en 2018, con 3,7 millones de hombres y 3,1 millones de mujeres (Banco Central de Ecuador, 2020).

Entre las limitaciones del cooperativismo, Razeto (2010) destaca su dificultad para competir con empresas capitalistas en mercados globalizados, sugiriendo la necesidad de renovar sus bases y prácticas, manteniendo los principios cooperativos como fundamento.

Arboleya (2016) propone que el cooperativismo se vincule con enfoques de desarrollo local y territorial, basándose en el potencial territorial y la participación de actores locales para crear formas alternativas de organización social. El cooperativismo contribuye al desarrollo económico y social mediante la promoción del desarrollo comunitario, la reinversión de recursos en el territorio, el fomento de una cultura emprendedora y la creación de un tejido empresarial colectivo.

Arboleya (2016) también subraya que las políticas públicas para consolidar el cooperativismo deben crear un entorno favorable, promover su potencial, brindar un trato igualitario respecto a las empresas mercantiles, respetar su autonomía y adaptar la fiscalización a sus especificidades.

Desde la perspectiva de la economía social, Arboleya enfatiza la necesidad de políticas públicas con una visión multidimensional, intersectorial, integradora de los diferentes niveles de gobierno y vinculante entre agentes públicos y sociedad civil.

Gallón, Gómez y Rodríguez (2020) destacan el potencial de la contabilidad en las organizaciones de la economía popular y solidaria, resaltando la necesidad de que la contabilidad responda a contextos y agencias específicas. Subrayan el rol de la “contabilidad popular” como una práctica pedagógico-política y social, que reafirma y resignifica las prácticas contables en el contexto de la economía social.

Finalmente, Martínez (1993) señala que la contabilidad de gestión en el sector bancario y cooperativo, tal como se redefine a finales del siglo XX, es relativamente nueva. Esta disciplina no solo estudia los costos del proceso de transformación bancario, sino que también analiza las interrelaciones con los objetivos y la planificación estratégica de estas organizaciones. En España, este enfoque comenzó a aplicarse en la banca junto con la planificación estratégica a principios de la década de 1980, como respuesta a los cambios en el entorno competitivo y la creciente presión de otras entidades financieras.



## C A P Í T U L O 2

# EL ENFOQUE PLURALISTA EN LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN

### Objetivo del Capítulo 2:

- I Explorar los fundamentos del enfoque pluralista en la contabilidad de gestión, comparándolo con los enfoques tradicionales y críticos, para entender su aplicación en el contexto de las cooperativas.

El enfoque pluralista en contabilidad de gestión se sustenta en una ontología que considera la realidad social como subjetiva. Esta subjetividad surge porque la realidad es el producto de las percepciones y las interpretaciones de los individuos que participan en su construcción. En el contexto de esta investigación, específicamente referida a la contabilidad de gestión, se reconoce que la realidad social no es independiente del investigador. La contabilidad de gestión, por lo tanto, es una realidad construida a través de la interacción social, donde los sujetos involucrados juegan un rol activo en su configuración. Este proceso de construcción social se basa en métodos críticos y dialógicos, como el uso de entrevistas en profundidad, que permiten una comunicación efectiva entre el investigador y los sujetos de estudio. A través de este enfoque, se busca capturar las múltiples perspectivas y experiencias que conforman la realidad de la contabilidad de gestión en las cooperativas estudiadas.

### Fundamentos del Pluralismo de Hopper

#### Introducción a los enfoques pluralista y crítico-social

El pluralismo en la contabilidad de gestión, tal como lo ha desarrollado Trevor Hopper, representa un enfoque que desafía las concepciones tradicionales y monolíticas de la contabilidad, introduciendo una visión más rica y multifacética que reconoce la complejidad inherente a las organizaciones y sus entornos. Este enfoque se sitúa dentro de una tradición crítica y social que cuestiona las asunciones fundamentales de la contabilidad convencional, proponiendo en cambio un marco teórico que integra diversas perspectivas epistemológicas y metodológicas.

El enfoque pluralista se basa en la premisa de que la realidad organizacional es intrínsecamente compleja y que no puede ser comprendida adecuadamente a través de un único lente teórico o metodológico. En lugar de adherirse a un enfoque único, el pluralismo promueve la integración de múltiples perspectivas —financieras, sociales, culturales, políticas— para construir una comprensión más completa y matizada de la contabilidad de gestión.

Dentro de este marco, el enfoque crítico-social juega un papel central. Este enfoque se originó en la teoría crítica de la Escuela de Frankfurt y se caracteriza por su énfasis en las dimensiones de poder, control e ideología dentro de las organizaciones. La contabilidad no es vista únicamente como una práctica técnica y neutral, sino como una actividad profundamente imbricada en las estructuras de poder y las dinámicas sociales. La contabilidad de gestión, desde esta perspectiva crítica, es una herramienta que puede ser utilizada tanto para emancipar como para oprimir, dependiendo de cómo y por quién sea empleada.

El enfoque pluralista de Hopper incorpora estos principios críticos al tiempo que reconoce la necesidad de un análisis práctico y aplicado de la contabilidad de gestión. No se trata simplemente de criticar las prácticas existentes, sino de ofrecer alternativas que reconozcan y manejen la complejidad organizacional y social. Esto incluye la consideración de múltiples métodos de investigación, tanto cualitativos como cuantitativos, y la adopción de una postura reflexiva y dialéctica hacia el conocimiento contable.

## Aplicación del pluralismo en la contabilidad de gestión

La aplicación del pluralismo en la contabilidad de gestión implica la integración de diferentes enfoques teóricos y metodológicos para abordar las problemáticas complejas y multifacéticas que enfrentan las organizaciones. Este enfoque reconoce que las organizaciones no operan en un vacío, sino que están inmersas en contextos sociales, económicos y culturales específicos que influyen en su funcionamiento y en la forma en que se toman decisiones contables.

En la práctica, esto significa que la contabilidad de gestión debe ir más allá de los números y las métricas tradicionales, incorporando el análisis de factores sociales, culturales y políticos que pueden afectar el rendimiento organizacional. Por ejemplo, al evaluar el impacto de una nueva política de costos o la implementación de un sistema de presupuestación, un enfoque pluralista consideraría no solo los aspectos financieros, sino también cómo estas decisiones podrían influir en la cultura organizacional, las relaciones de poder dentro de la empresa, y la percepción de los empleados y otros stakeholders.

El pluralismo también se manifiesta en la adopción de múltiples métodos de investigación y análisis. En lugar de depender exclusivamente de técnicas cuantitativas, como el análisis estadístico o la modelización financiera, el pluralismo en la contabilidad de gestión promueve el uso de métodos cualitativos, como estudios de caso, entrevistas y análisis etnográfico. Estos métodos permiten capturar la riqueza de las experiencias humanas y las dinámicas organizacionales que a menudo son pasadas por alto en los enfoques más tradicionales y cuantitativos.

Además, el pluralismo en la contabilidad de gestión también implica un reconocimiento de la importancia de las diferentes perspectivas y voces dentro de la organización. Esto incluye no solo a los directivos y accionistas, sino también a los empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general. Al integrar estas diversas perspectivas, la contabilidad de gestión puede convertirse en una herramienta más inclusiva y representativa, capaz de abordar las necesidades y preocupaciones de un espectro más amplio de stakeholders.

Finalmente, el enfoque pluralista de Hopper también tiene implicaciones importantes para la formación y el desarrollo de los profesionales de la contabilidad. Este enfoque promueve una educación contable que no solo se enfoca en las habilidades técnicas, sino que también cultiva un pensamiento crítico, reflexivo y ético. Los contadores de gestión formados bajo un enfoque pluralista están mejor preparados para enfrentar los desafíos complejos y multifacéticos del mundo real, y para tomar decisiones que consideren tanto los aspectos financieros como los impactos sociales y éticos de sus acciones.

Los fundamentos del enfoque pluralista sobre la construcción de la realidad social se basan en los principios de la postura interpretativa (Hopper y Powell, 1985). Este enfoque parte de la idea de que, en una sociedad plural, los investigadores tienen la capacidad de elegir la alternativa que consideren más adecuada para estudiar la contabilidad. Sin embargo, en la práctica, los investigadores a menudo no pueden seleccionar libremente su enfoque debido a que estas decisiones "son contingentes respecto de la situación personal del investigador" (Larrinaga, 1999, p. 126) y están influidas por los intereses y el poder de los grupos que controlan las revistas científicas y las líneas de investigación en los programas doctorales.

Los estudios basados en un enfoque pluralista tienen como objetivo negociar entre los actores sociales, partiendo de puntos de vista "diferentes" que pueden ser "reconciliables" para alcanzar los objetivos organizacionales. Bajo este enfoque, es fundamental observar y comprender "la contabilidad en acción", lo que implica reconocer y fomentar la pluralidad para construir conocimiento sobre la contabilidad de gestión a partir de perspectivas heterogéneas. Este enfoque no solo se interesa en las acciones individuales en la creación de significados, sino también en la comprensión de las formas y mecanismos que sustentan la manifestación de intereses, conflictos y poder en las organizaciones (Hopper y Powell, 1985; Hopper y Binh, 2015).

En el contexto de esta investigación, estos aspectos están relacionados con la perspectiva de la contabilidad de costos o de gestión descrita por Hopwood (1987), que la concibe como una “contabilidad en acción”. Es decir, una contabilidad real que plantea numerosas preguntas y se vuelve más estratégica en la gestión de las organizaciones, ya que no se basa únicamente en el uso racional de los recursos, sino también en su función social (p. 213). Según Hopwood, con el tiempo, la contabilidad de costos y de gestión se han convertido en la base para la toma de decisiones en las organizaciones, permitiendo identificar factores que afectan la eficiencia de la gestión, el ciclo de vida de los productos, las innovaciones tecnológicas y los sistemas productivos, elementos que a veces no pueden ser reportados o identificados a través de la contabilidad tradicional (Ramírez-Casco, 2019, p. 73). En este caso particular, se aplica a servicios financieros.

La postura de esta tesis también se alinea con el pensamiento de Hopwood (1987), al considerar la contabilidad como un fenómeno social, enfocado en comprender la organización como una combinación de recursos humanos, económicos y tecnológicos, para resolver problemas (Hopwood, citado en Ramírez-Casco, 2019, p. 77). Interpretando a Hopwood, Ramírez-Casco señala que se trata de “una realidad social, donde la contabilidad se crea y recrea, ofreciendo una visión subjetivista relacionada con las ciencias sociales” (ídem).

En consonancia con las ideas de Berger y Luckmann (1996) y Luckmann (1996), la comunicación es un factor clave. Así, la contabilidad no es solo una herramienta para la dirección, sino que requiere una comunicación constante con los usuarios internos, proveedores y usuarios externos a la organización (Ramírez-Casco, 2019). En esta investigación, este carácter subjetivo se refleja en la interpretación de las posiciones y opiniones tanto de los contadores como de los asociados, dos actores y usuarios internos de las COAC, especialmente en relación con la contabilidad de gestión.

En cuanto a la “contabilidad en acción”, es relevante añadir la advertencia de Betancur (2018), quien señala que, aunque la literatura contable incorpora aspectos sociales y culturales que permiten un “entendimiento contable de las organizaciones” (p. 154), el fenómeno del cambio contable aún no ha sido completamente abordado ni se han explicado los mecanismos que lo desencadenan. Además, en los sistemas de contabilidad utilizados en las organizaciones predomina una visión técnica (ídem).

Por tanto, Betancur sugiere que la contabilidad y los sistemas contables deberían trascender esta visión técnica y adaptarse a una “coexistencia e interdependencia con la sociedad y la organización” (p. 155), hacia donde deberían enfocarse las futuras investigaciones. Siguiendo a Hopwood (1987), Betancur (2018) enfatiza que los verdaderos mecanismos de cambio se encuentran “en las prácticas contables en uso”, que es donde la investigación en contabilidad debería centrarse.

A continuación, se presenta la Tabla 1 que sintetiza las principales publicaciones de Trevor Hopper, un referente en el campo de la contabilidad de gestión. Sus trabajos han sido fundamentales en el desarrollo de enfoques críticos y pluralistas, ofreciendo un marco teórico y metodológico robusto que ha influido profundamente en la investigación contable contemporánea. Esta recopilación de publicaciones destaca los temas centrales de su investigación, así como las contribuciones más significativas al campo.

Autores (año)	Título	Revista/Libro
Hopper, T. y Powell, A. (1985)	Making sense of research into the organizational and social aspects of management accounting: a review of its underlying assumptions	<i>Journal of Management Studies</i> , 22(5).
Hopper, T. y Hoque, Z. (2006)	Triangulation approaches to accounting research	<i>Methodological issues in accounting research: theories, methods and issues</i> (pp. 562-569).
Hopper, T., y Major, M. (2007)	Extending institutional analysis through theoretical triangulation: regulation and activity based costing in Portuguese telecommunications	<i>European Accounting Review</i> , 16(1), 59-97.
Efferin, S. y Hopper, T. (2007)	Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company	<i>Accounting, Organizations and Society</i> , 32(3), 223-262.
Hopper, T., Tsamenyi, M., Uddin, S. y Wickramasinghe, D. (2009)	Management accounting in less developed countries: what we know and needs knowing	<i>Accounting, Auditing and Accountability Journal</i> , 22(3), 469-514.
Hopper, T. (2010)	Management Accounting and Control in Non-Western Organisations	Van der J., Westerman, W. y Langfield, K. (Eds.) <i>International Management Accounting and Control</i> (pp. 233-254).
Hopper, T., Tsamenyi, M., Uddin, S. y Wickramasinghe, D. (2011)	Management accounting in less developed countries: What is known and needs knowing	<i>Accounting, Auditing &amp; Accountability Journal</i> , 22(3), 469-514.
Hopper, T., Tsamenyi, M., Uddin, S. y Wickramasinghe, D. (2012)	Introduction: Accounting and development	Hopper, T., Tsamenyi, M., Uddin, S. y Wickramasinghe, D. (Eds.), <i>Handbook of Accounting and Development</i> (pp. 1-14).
Hopper, T., Tsamenyi, M., Uddin, S. y Wickramasinghe, D. (2012)	Management control and privatisation. Illustrations from less developed countries	Hopper, T., Tsamenyi, M., Uddin, S. y Wickramasinghe, D. (Eds.), <i>Handbook of Accounting and Development</i> (pp. 206-223).
Ahmed, Z. y Hopper, T. (2014)	Politics, development and NGO accountability	Hoque, Z. y Parker, L. (Eds.), <i>Performance management in non-profit organizations: global perspectives. Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations: Global perspectives</i> (pp. 17-42).

Hopper, T., Ashraf, J., Uddin, S. y Wickramasinghe, D. (2015)	Social theorisation of accounting: challenges to positive research	Jones Stewart (Ed.), <i>The Routledge Companion to Financial Accounting Theory</i> (pp. 452-471).
Hopper, T. y Bui, B. (2016)	Has management accounting research been critical?	<i>Management Accounting Research</i> , 31, 10-30.
Hopper, T., Tsamenyi, M. y Uddin, S. (2017)	Changing control and accounting regimes in an African gold mine: emergence of new despotic control	<i>Journal of Accounting and Organisational Change</i> , 13(2), 282-308.
Hopper, T., Lassou, P. y Soobaroyen, T. (2017)	Globalisation, accounting and developing countries	<i>Critical Perspectives on Accounting</i> , 43, 125-148.
Hopper, T. y Tanima, F. (2017)	Accounting in less developed countries retrospectively and prospectively	Roslender, R. (Ed.), <i>Routledge companion to critical accounting</i> .
Hopper, T. (2018)	Stop accounting myopia – Think globally: A polemic	<i>Journal of Accounting &amp; Organizational Change</i> 15(1), 87-99.
Ashraf, J., Muhammad, M. y Hopper, T. (2018)	Accounting signifiers, political discourse, popular resistance and legal identity during Pakistan Steel Mills attempted privatization	<i>Critical Perspectives on Accounting</i> , 41(2), 18-33.
Hopper, T. (2020)	Swimming in a sea of uncertainty – business, governance and the coronavirus (COVID-19) pandemic	<i>Journal of Accounting and Organizational Change</i>

**Tabla 1.** Principales publicaciones de Trevor Hopper relacionadas con la contabilidad de gestión.

## Comparación de Enfoques Tradicional, Crítico e Interpretativo

### Análisis del enfoque tradicional en contabilidad

El enfoque tradicional en la contabilidad, también conocido como enfoque positivista o funcionalista, ha dominado la práctica y la teoría contable durante gran parte del siglo XX. Este enfoque se basa en la idea de que la contabilidad es una disciplina objetiva y técnica, centrada en la medición precisa y la presentación fiel de la realidad económica de las organizaciones. El objetivo principal es proporcionar información financiera que sea útil para la toma de decisiones por parte de los usuarios externos, como inversionistas, acreedores y reguladores.

El enfoque tradicional se caracteriza por su énfasis en la neutralidad, la objetividad y la consistencia. Las normas contables, como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), están diseñadas para garantizar que la información financiera sea comparable y confiable, independientemente del contexto organizacional o cultural. En este sentido, la contabilidad es vista como una ciencia exacta que opera bajo principios universales y que busca minimizar la subjetividad y el juicio personal en la preparación de los estados financieros.

Sin embargo, este enfoque ha sido criticado por su falta de consideración de los contextos sociales y organizacionales en los que se produce la información contable. Se argumenta que, al centrarse exclusivamente en los aspectos técnicos y financieros, el enfoque tradicional tiende a ignorar las dinámicas de poder, las relaciones sociales y los valores éticos que también influyen en la práctica contable. Además, al priorizar la estandarización y la conformidad con las normas, este enfoque puede limitar la flexibilidad y la capacidad de la contabilidad para adaptarse a las necesidades específicas de las organizaciones y sus stakeholders.

A partir de la revisión de los estudios de Hopper y Powell (1985) y Hopper y Binh (2015), se observa la evolución que ha experimentado la contabilidad de gestión, así como las herramientas y procedimientos utilizados para la gestión organizacional. Esta evolución ha sido impulsada tanto por los cambios internos en las organizaciones como por las transformaciones en el entorno en el que operan. Hopper y Powell (1985) destacan las diversas teorías empleadas en contabilidad de gestión, subrayando la importancia de las teorías de gestión clásicas propuestas por Taylor (1911/1972) y Fayol (1917/1972). Estas teorías, fundamentadas en el paradigma funcionalista, sentaron las bases para el desarrollo de la administración.

En este contexto, la revisión de las principales teorías del enfoque tradicional en contabilidad de gestión revela tanto sus objetivos como sus características y limitaciones. Por ejemplo, la teoría de los sistemas sociales se enfoca en identificar disfuncionalidades dentro de la organización para resolver problemas. Sin embargo, una de sus limitaciones es que no considera la contabilidad como un sistema de control en sí mismo, sino como parte de un sistema más amplio dentro de la organización. Además, esta teoría plantea que las organizaciones no tienen objetivos únicos, ya que están compuestas por individuos y grupos que persiguen distintos fines, lo que puede generar conflictos que dificultan el logro de los objetivos organizacionales.

Las teorías psicológicas, por su parte, buscan explicar las consecuencias disfuncionales derivadas del procesamiento inadecuado de la información en la organización. Estas teorías destacan que los miembros de la organización procesan información de manera imperfecta y que la toma de decisiones es determinista, influenciada tanto por las características objetivas de la información como por las características innatas de los sujetos que la procesan.

En cuanto a las teorías psicológicas sociales, estas se centran en reducir los problemas disfuncionales de los sistemas contables mediante la motivación. Utilizan el presupuesto como un mecanismo de presión sobre trabajadores y directivos, reconociendo que el presupuesto no solo es una herramienta financiera, sino que también impacta en el comportamiento de los miembros de la organización.

Finalmente, las teorías estructurales exploran cómo las estructuras organizacionales afectan los procesos bajo escrutinio. Estas teorías establecen relaciones entre variables psicológicas sociales y los aspectos centrales de la organización, incluyendo los informes contables. Sin embargo, abordan la contabilidad de gestión desde una perspectiva principalmente gerencial, técnica, económica y clásica, lo que puede limitar su aplicación integral y multidisciplinaria en la realidad actual de las organizaciones.

En este contexto, la revisión de las principales teorías del enfoque tradicional en contabilidad de gestión revela tanto sus objetivos como sus características y limitaciones, tal como se muestra en la Tabla 2:

Teoría	Objetivo	Características	Limitaciones
Sistemas sociales	Identificar las disfuncionalidades existentes en la organización para la resolución de problemas	La contabilidad forma parte de un sistema total dentro de la organización	Sistemas sociales
Psicológicas	Explicar las consecuencias disfuncionales por el procesamiento inadecuado de la información	Los miembros de la organización procesan información de manera imperfecta	Psicológicas
Psicológicas sociales	Reducir los problemas disfuncionales de los sistemas contables mediante la motivación	Utilización del presupuesto como mecanismo de presión	Psicológicas sociales
Estructurales	Explicar cómo las estructuras organizacionales inciden en los procesos bajo escrutinio	Relaciona variables psicológicas sociales con aspectos centrales de la organización y los informes contables	Enfoque limitado a una perspectiva gerencial, técnica, económica y clásica de la contabilidad de gestión

**Tabla 2.** Principales teorías del enfoque tradicional en contabilidad de gestión.

Fuente: Adaptado de Pinda Guanolema, B. R. (2022). Realidad social de la contabilidad de gestión para las cooperativas de ahorro y crédito de Riobamba, Ecuador. Aproximación teórica desde la perspectiva de Hopper (Tesis doctoral,

Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales).

## Evolución hacia enfoques interpretativos y críticos

La insatisfacción con las limitaciones del enfoque tradicional ha llevado al desarrollo de enfoques alternativos en la contabilidad, entre los cuales se destacan los enfoques interpretativos y críticos. Estos enfoques ofrecen una visión más rica y compleja de la contabilidad, reconociendo que esta no es solo una técnica neutral, sino un proceso socialmente construido que refleja y moldea las realidades organizacionales y sociales.

El enfoque interpretativo en contabilidad se basa en la idea de que la realidad organizacional es subjetiva y que la contabilidad es una construcción social que depende de la interpretación y el significado que los individuos y grupos le otorgan. A diferencia del enfoque tradicional, que busca la objetividad y la exactitud, el enfoque interpretativo reconoce que la contabilidad es un proceso de interpretación que está influenciado por las percepciones, valores y creencias de los actores involucrados.

Este enfoque se apoya en métodos cualitativos de investigación, como estudios de caso, entrevistas en profundidad y análisis etnográfico, que permiten explorar las experiencias y perspectivas de los individuos dentro de las organizaciones. Al hacerlo, el enfoque interpretativo busca capturar la complejidad y la diversidad de las realidades organizacionales, ofreciendo una visión más matizada y contextualizada de la contabilidad.

Por otro lado, el enfoque crítico en contabilidad, que incluye la teoría crítica, el marxismo y el postestructuralismo, se enfoca en las dimensiones de poder, ideología y control dentro de las organizaciones. Este enfoque sostiene que la contabilidad no es neutral, sino que está imbricada en las estructuras de poder y puede ser utilizada como una herramienta para legitimar y perpetuar relaciones de dominación y desigualdad.

El enfoque crítico busca desenmascarar las funciones ideológicas de la contabilidad y revelar cómo esta puede ser utilizada para mantener el statu quo y oprimir a ciertos grupos dentro de la organización. A través de este análisis, los enfoques críticos no solo buscan entender la contabilidad como un fenómeno técnico, sino como un proceso político y social que tiene implicaciones profundas para la justicia social y la equidad.

A medida que la teoría contable ha evolucionado, estos enfoques interpretativos y críticos han ganado reconocimiento y aceptación, proporcionando alternativas valiosas al enfoque tradicional. Sin embargo, cada uno tiene sus propias limitaciones y desafíos. El enfoque interpretativo, aunque valioso para comprender las realidades organizacionales, puede ser criticado por su falta de generalizabilidad y su énfasis en la subjetividad. Por su parte, el enfoque crítico, aunque poderoso en su análisis de las relaciones de poder, a veces puede ser percibido como excesivamente pesimista o centrado en la crítica sin ofrecer soluciones prácticas.

El pluralismo de Hopper reconoce estas limitaciones y promueve la integración de múltiples enfoques para abordar las complejidades de la contabilidad de gestión. Al combinar elementos de los enfoques tradicional, interpretativo y crítico, el pluralismo permite una comprensión más rica y completa de las organizaciones y de la contabilidad como una práctica socialmente situada y multidimensional.

Las desventajas del enfoque interpretativo en la contabilidad de gestión son resumidas por Macías (2013), quien señala que los investigadores positivistas tienden a subvalorar los estudios interpretativos por considerarlos metodológicamente deficientes. Además, los investigadores que aplican la teoría crítica argumentan que estas investigaciones suelen pasar por alto aspectos cruciales, como las dinámicas de poder y las relaciones de explotación y dominación.

En resumen, para los positivistas, las investigaciones interpretativas son vistas como metodológicamente menos rigurosas y, por lo tanto, más fáciles de desarrollar, mientras que los defensores del enfoque crítico critican que estos estudios no asumen un compromiso con el cambio social.

En contraste con la corriente tradicional y la interpretativa, la teoría crítica –también conocida como teoría radical– sostiene que la sociedad está compuesta por elementos contradictorios y sistemas de poder que generan desigualdades y alienación de los individuos en diversos aspectos de la vida (Hopper y Powell, 1985).

La investigación crítica se centra en evaluar y reflexionar críticamente sobre la sociedad, aplicando conocimientos de las ciencias sociales y humanas (Hopper y Binh, 2015). Este enfoque pone énfasis en estudiar los conflictos entre los actores sociales, la coacción derivada de las estructuras sociales y la necesidad de promover un cambio radical para eliminar los procesos de dominación que caracterizan la sociedad (Facín et al., 2008).

Según Cooper y Hopper (1987), la perspectiva crítica analiza la contabilidad en el contexto social de las prácticas sociales y los discursos cotidianos. Estos estudios suelen tener un enfoque histórico, con el objetivo de abordar la contabilidad como un conjunto de prácticas culturales y económicas. Una parte significativa de los estudios críticos resalta el papel del Estado y la función de la contabilidad en los conflictos entre diferentes grupos de la sociedad.

En conclusión, el enfoque pluralista en la contabilidad de gestión ofrece una vía para superar las limitaciones de los enfoques tradicionales al incorporar una diversidad de perspectivas y metodologías que permiten una comprensión más profunda y contextualizada de los fenómenos contables. Este enfoque reconoce la complejidad y la multidimensionalidad de las organizaciones, permitiendo que la contabilidad de gestión no solo se enfoque en la eficiencia operativa, sino también en cómo los factores sociales, culturales y políticos influyen en la toma de decisiones y en el comportamiento organizacional. Al hacerlo, el enfoque pluralista facilita una visión más integral y adaptable de la contabilidad, que es esencial para enfrentar los desafíos dinámicos de las organizaciones en el entorno actual.

Para complementar la discusión sobre los enfoques tradicionales, críticos e interpretativos en contabilidad de gestión, se presenta a continuación la Tabla 3 que resume los principales rasgos, objetivos y contribuciones de los enfoques interpretativo y crítico. Esta comparación permite entender cómo cada enfoque aborda la realidad contable desde perspectivas distintas, ofreciendo marcos teóricos que trascienden la simple contabilización financiera para incluir aspectos sociales, culturales y políticos.

Enfoque	Objetivo	Características de la contabilidad de gestión	Contribuciones
Interpretativo	Explicar y comprender los fenómenos contables desde una perspectiva de la realidad construida socialmente	<p>La realidad de las prácticas de contabilidad de gestión se construye en el propio contexto donde estas se desarrollan y desde la perspectiva directa de los actores.</p> <p>La contabilidad de gestión se concibe como un subsistema de control cuyo funcionamiento no es neutro</p>	<p>Las organizaciones son el escenario más idóneo para que el investigador pueda sumergirse en la realidad de las prácticas de contabilidad de gestión.</p> <p>La realidad de la contabilidad de gestión se construye a partir de una postura amplia, basada en la interacción social, la cual permite trascender del aspecto netamente financiero, para abarcar los elementos sociales y culturales que también forman parte de la contabilidad de gestión como hecho social.</p> <p>La comprensión de la complejidad de las prácticas de contabilidad de gestión en el propio escenario donde estas se presentan y desde la perspectiva de los propios actores.</p>
Crítico	Estudio del cambio, los conflictos sociales y la coacción	<p>Los procesos investigativos en contabilidad de gestión se realizan en las organizaciones y en los entornos sociales en los que estas se desempeñan.</p> <p>Se promueve la comprensión de la relación entre la contabilidad de gestión y el contexto social, económico, político e ideológico.</p> <p>La contabilidad de gestión es una especie de racionalidad calculativa que construye y al mismo tiempo se construye a través de las relaciones sociales</p>	<p>Se adopta una postura sociohistórica para la comprensión de las prácticas de contabilidad de gestión con especial énfasis en el poder, la emancipación y los conflictos sociales como elementos que inciden en la gestión organizacional</p>

**Tabla 3.** Principales rasgos de los enfoques interpretativo y crítico en contabilidad de gestión.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

## Reflexiones finales

Queda claro que en la contabilidad de gestión, existen diversos enfoques que se han desarrollado para abordar la complejidad de las organizaciones y las dinámicas sociales que las constituyen. Estos enfoques, a saber, el tradicional, el crítico y el interpretativo, ofrecen distintas perspectivas sobre cómo la contabilidad debería aplicarse y entendida dentro de las organizaciones.

El enfoque tradicional se enfoca en la maximización de la eficiencia y el control, usando principalmente herramientas cuantitativas y analíticas. Es ampliamente aplicado en organizaciones con estructuras jerárquicas claras, donde el objetivo principal es la toma de decisiones orientadas a la eficiencia y la reducción de costos.

Por otro lado, el enfoque crítico pone en cuestión las prácticas contables dominantes, desenmascarando las desigualdades de poder que pueden estar ocultas en ellas. Este enfoque es utilizado para explorar cómo las prácticas contables pueden perpetuar o desafiar las relaciones de poder existentes dentro de una organización, ofreciendo una perspectiva alternativa que puede ser percibida como subjetiva pero necesaria para comprender las dinámicas de poder.

Finalmente, el enfoque interpretativo busca entender la contabilidad como un fenómeno socialmente construido, donde los significados y percepciones de los actores dentro de una organización juegan un papel crucial. Este enfoque se basa en métodos cualitativos y se aplica principalmente en contextos donde la cultura organizacional y las interacciones sociales son fundamentales.

La Tabla 4 presenta una comparación de estos tres enfoques, destacando sus objetivos, métodos, perspectivas, aplicaciones y limitaciones, con el fin de proporcionar una visión más clara y estructurada de cómo cada uno contribuye al campo de la contabilidad de gestión.

Dimensión	Enfoque Tradicional	Enfoque Crítico	Enfoque Interpretativo
Objetivos	Maximizar eficiencia, control y reducir costos	Desenmascarar desigualdades de poder y cuestionar prácticas	Comprender las percepciones y significados de los actores
Métodos	Cuantitativos, analíticos, basados en datos históricos	Análisis crítico, enfoques de poder, estudio de contradicciones	Entrevistas, observación participante, análisis cualitativo
Perspectiva de la Contabilidad	Herramienta técnica para la toma de decisiones	Producto de relaciones de poder, influenciada por intereses	Proceso socialmente construido y contextualizado
Aplicación	En organizaciones de lucro con estructuras jerárquicas	En contextos donde existen conflictos de intereses y poder	En contextos donde el significado y la cultura son centrales
Limitaciones	Enfoque limitado en variables cuantitativas	Puede ser percibido como subjetivo y politizado	Puede carecer de rigor y generalización en el análisis

**Tabla 4.** Comparación de los enfoques tradicional, crítico e interpretativo en la contabilidad de gestión.

Fuente: elaboración propia.

### La interpretación de la Tabla 4 permite afirmar que:

- I **Enfoque tradicional:** este enfoque se centra en la optimización de procesos mediante técnicas cuantitativas, usualmente aplicado en organizaciones con estructuras jerárquicas bien definidas. Su limitación principal es que no considera los aspectos sociales o de poder dentro de la organización.
- I **Enfoque crítico:** se enfoca en las dinámicas de poder y cómo las prácticas contables pueden perpetuar desigualdades. Este enfoque es útil para contextos donde las relaciones de poder están en juego, aunque su análisis puede ser considerado subjetivo.
- I **Enfoque interpretativo:** este enfoque explora cómo los actores dentro de una organización comprenden y atribuyen significado a las prácticas contables. Es particularmente valioso en organizaciones donde la cultura y las interacciones sociales son clave, aunque puede ser criticado por falta de generalización.



## C A P Í T U L O 3

# EL CONTEXTO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN RIOBAMBA, ECUADOR

### Objetivo del Capítulo 3:

- I Analizar el funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, con un enfoque particular en la ciudad de Riobamba, destacando su impacto en la economía local y su evolución en el contexto nacional.

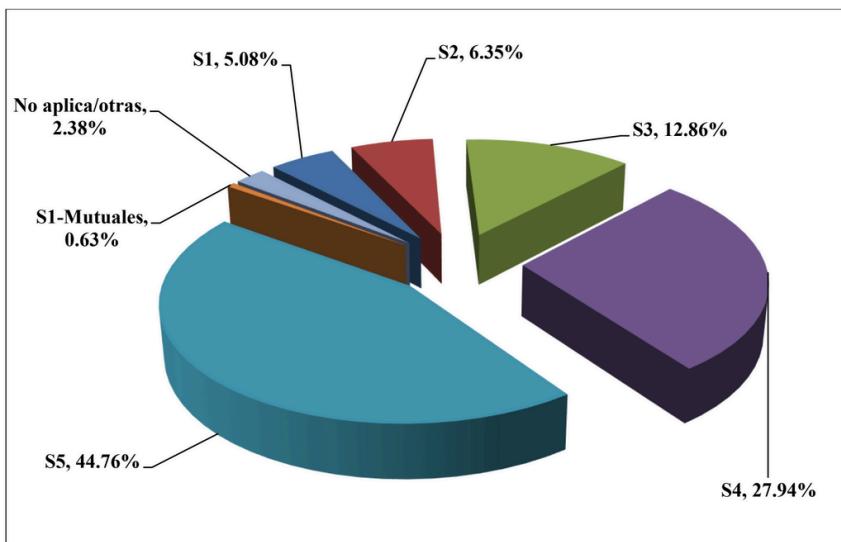
Las organizaciones de la economía social, como las cooperativas, surgieron en respuesta a fallos de mercado, situaciones en las que el mercado no puede asignar recursos de manera eficiente, como lo describen Huerta (2011) y Stiglitz (2000). En Ecuador, estos fallos son evidentes en el sistema financiero, donde la exclusión financiera y la falta de acceso a servicios financieros adecuados afectan a sectores como la agricultura y el comercio informal (Rijalba, 2021).

Las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) han sido fundamentales en abordar estas fallas, proporcionando servicios financieros a quienes están fuera del alcance del sistema bancario tradicional. Estas organizaciones, reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), juegan un papel crucial en la inclusión financiera en el país, especialmente en las zonas rurales, donde su presencia y operación permiten la financiación de actividades productivas básicas y el apoyo a la economía local (Saltos, Mayorga y Russo, 2016).

En Ecuador, el sistema cooperativo tiene una larga historia que se remonta al siglo XIX, con un desarrollo significativo a partir de la crisis financiera de 1999, que fortaleció su papel en el sistema financiero (Tobar-Pesáñez y Solano-Gallegos, 2014). Las COAC han crecido considerablemente, mostrando una sólida capacidad de resiliencia y una participación cada vez mayor en el mercado financiero nacional, contribuyendo a la estabilidad y desarrollo económico del país (Regalado-Álvarez y Espinoza-Loayza, 2018).

Este capítulo examina cómo las cooperativas han evolucionado y se han consolidado en Ecuador, con un enfoque particular en la ciudad de Riobamba, destacando su papel en el desarrollo económico y social de la región.

El sistema cooperativo en Ecuador se caracteriza por una estructura segmentada que clasifica a las cooperativas según el volumen de sus activos. Esta clasificación permite identificar las diferencias en tamaño y capacidad financiera entre las cooperativas, lo que es crucial para comprender su funcionamiento y su impacto en la economía local y nacional. A febrero de 2019, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) segmentó a las cooperativas en cinco categorías, que varían desde las más grandes, con activos superiores a 80 millones de dólares, hasta las más pequeñas, con activos inferiores a un millón de dólares. La distribución porcentual de estas cooperativas por segmentos ofrece una visión clara de la composición del sector, destacando la predominancia de cooperativas de menor tamaño en el mercado. A continuación, la Figura 1 ilustra esta distribución, proporcionando un contexto fundamental para entender la estructura del sistema cooperativo en Ecuador.



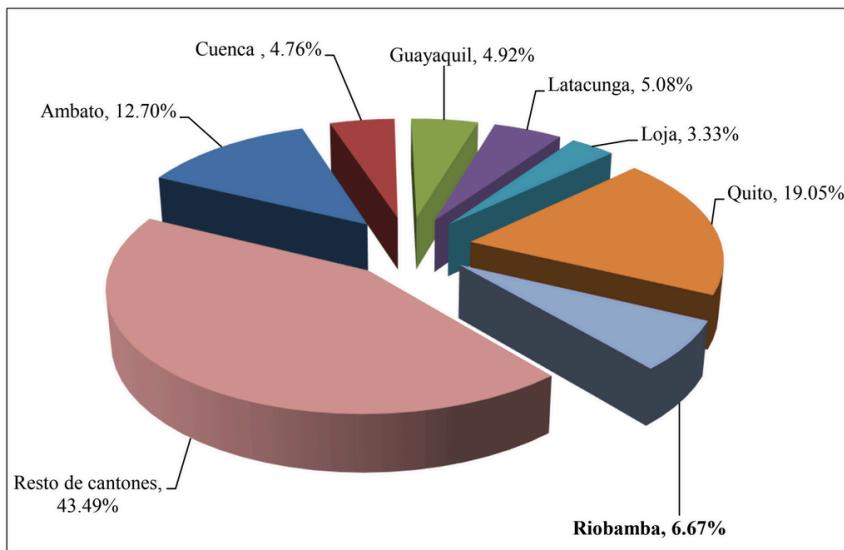
**Figura 1.** Ecuador: porcentaje de cooperativas por segmento según su volumen de activos, a febrero de 2019.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

Notas: Definición de los segmentos (S), según el valor de los activos (en USD): (S1), activos > 80.000.000 USD; S2: entre 20.000.000 y 80.000.000; S3: entre 5.000.000 y 20.000.000; S4: entre 1.000.000 y 5.000.000; y, S5: < 1.000.000 USD.

Después de analizar la segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador según su volumen de activos, es relevante observar la distribución geográfica de estas entidades a nivel cantonal. La Figura 2 muestra el porcentaje de entidades de ahorro y crédito distribuidas por cantón, a febrero de 2019. Este gráfico destaca la concentración de estas entidades en ciudades principales como

Quito, Ambato y Riobamba, lo cual refleja la importancia de estos centros urbanos en la economía cooperativa del país. Además, permite identificar la proporción significativa de entidades que operan en el resto de los cantones, subrayando la presencia extendida del sistema cooperativo en diversas regiones del Ecuador.



**Figura 2.** Ecuador: Distribución porcentual de entidades de ahorro y crédito por cantón, a febrero de 2019.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

Un análisis de las cifras más recientes disponibles (SEPS, 2019) revela la existencia de 406 entidades cooperativas registradas y activas en el Catastro de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. De estas, una significativa mayoría se concentra en el Segmento 5, que abarca entidades con activos inferiores a un millón de USD, representando el 44,76% del total. Además, al considerar las cooperativas de los Segmentos 3 (activos entre 5 y 20 millones de USD) y 4 (activos entre 1 y 5 millones de USD), se observa que en conjunto estas representan el 85,56% de todas las cooperativas en el país (ver Figura 1).

En contraste, las cooperativas de mayor tamaño, clasificadas en el Segmento 1 (con activos superiores a 80 millones de USD) y el Segmento 2 (con activos entre 20 y 80 millones de USD), tienen una participación más reducida, con solo 32 y 40 cooperativas respectivamente, lo que resalta el papel predominante de las entidades de menor capital (con activos menores a 20 millones de USD) en la intermediación financiera en Ecuador.

En cuanto a la distribución geográfica, los cantones con mayor presencia de cooperativas de ahorro y crédito (COAC) a nivel nacional en 2019 eran Quito, que lidera con 120 cooperativas, equivalentes al 19,05% del total, seguido de Ambato con 80 cooperativas (12,70%), Riobamba con 42 cooperativas (6,67%), Cuenca con 30 cooperativas (4,76%), Latacunga con 32 cooperativas (5,08%), Guayaquil con 31 cooperativas (4,92%), y Loja con 21 cooperativas (3,33%) (ver Figura 2). En conjunto, se estima que, a inicios de 2021, estas 530 cooperativas activas daban servicio a aproximadamente seis millones de depositantes en todo el país.

## Características Socioeconómicas de Riobamba

### Contexto histórico y económico de las cooperativas en Riobamba

Riobamba, una ciudad ubicada en el corazón de la Sierra ecuatoriana, es un centro económico y cultural de gran importancia para la región central del país. Históricamente, la ciudad ha sido un núcleo de actividades agrícolas, comerciales y, en las últimas décadas, de servicios financieros a través de las cooperativas de ahorro y crédito. La economía de Riobamba ha estado marcada por una combinación de actividades agrícolas tradicionales, como el cultivo de cereales, legumbres y productos hortícolas, junto con una creciente urbanización que ha impulsado la diversificación económica.

El desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito en Riobamba se ha visto favorecido por varios factores. En primer lugar, la ciudad tiene una larga tradición de organización comunitaria y cooperativa, que se remonta a principios del siglo XX. Este espíritu cooperativo, basado en la solidaridad y la colaboración, ha permitido que las cooperativas prosperen como instituciones financieras que no solo ofrecen servicios de ahorro y crédito, sino que también promueven el desarrollo económico y social de sus miembros y de la comunidad en general.

El crecimiento de las cooperativas en Riobamba ha sido impulsado por la necesidad de alternativas financieras accesibles y adaptadas a las realidades locales. A diferencia de las instituciones bancarias tradicionales, las cooperativas en Riobamba han desarrollado productos y servicios financieros diseñados para atender las necesidades específicas de los sectores menos favorecidos, incluyendo pequeños agricultores, comerciantes y trabajadores informales. Estas cooperativas han desempeñado un papel crucial en la inclusión financiera, facilitando el acceso al crédito y a otros servicios financieros para aquellos que de otro modo estarían excluidos del sistema bancario formal.

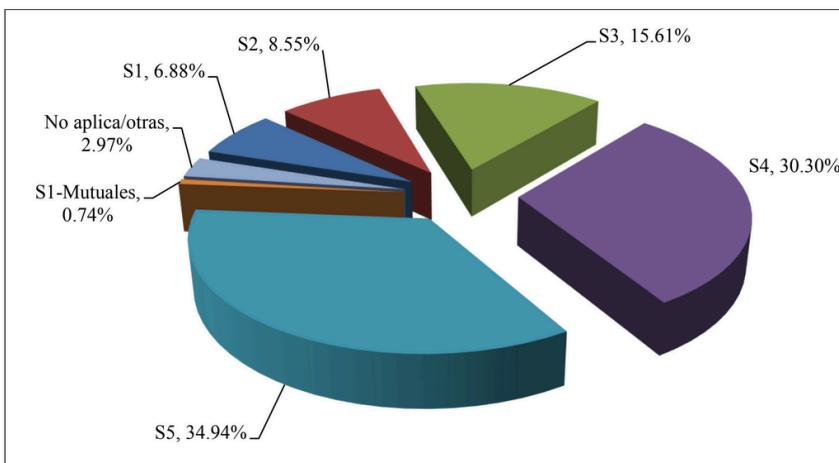
La estructura económica de Riobamba, con su mezcla de actividades rurales y urbanas, ha influido en la naturaleza y el funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito en la región. Estas organizaciones han tenido que adaptarse a un entorno económico caracterizado por fluctuaciones en los precios de los productos agrícolas, cambios en las políticas económicas nacionales y la necesidad de fomentar el desarrollo local sostenible. Como resultado, las cooperativas de Riobamba han desarrollado capacidades de resiliencia y adaptación, que les han permitido mantener su relevancia y eficacia en la provisión de servicios financieros a lo largo del tiempo.

## **Impacto de la pandemia de COVID-19 en las cooperativas**

De manera similar a lo ocurrido a nivel mundial, la aparición y rápida expansión de la COVID-19, considerada un “cisne negro” por su carácter inesperado y su profundo impacto en la economía global (Vega & Sánchez, 2021), ha tenido serias consecuencias sobre la economía de Ecuador. Estas se manifiestan, entre otros indicadores, en una significativa contracción del Producto Interno Bruto (PIB), con una caída estimada inicialmente en 5,2%, pero que alcanzó un promedio de -6,8% en América Latina y el Caribe en 2020, y del -7,8% en Ecuador (CEPAL, 2021). A nivel mundial, la pandemia provocó la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial, afectando a 9 de cada 10 economías globalmente (Pinda, 2021; CEPAL, 2020).

La crisis también derivó en el cierre de numerosas empresas, con una consecuente pérdida de empleos a nivel mundial, estimada en una tasa del 8% para 2020, equivalente a la pérdida de 255 millones de empleos a tiempo completo. Esta reducción de la actividad económica se tradujo en una disminución del 8,3% en los ingresos de los trabajadores y sus familias (CEPAL, 2020; ILO, 2021).

En Ecuador, a pesar de estas dificultades, las entidades de la economía social, y en particular las de la Economía Popular y Solidaria (EPS), demostraron una notable capacidad de adaptación, mitigando parte de la crisis generada por la pandemia. Sin embargo, al comparar el número de cooperativas de ahorro y crédito activas en febrero de 2021 (538 cooperativas, ver Figura 3) con las que operaban en febrero de 2019 (630 cooperativas, ver Figura 2), se observa que el 14,60% de estas cerraron o suspendieron temporalmente sus actividades de intermediación financiera.



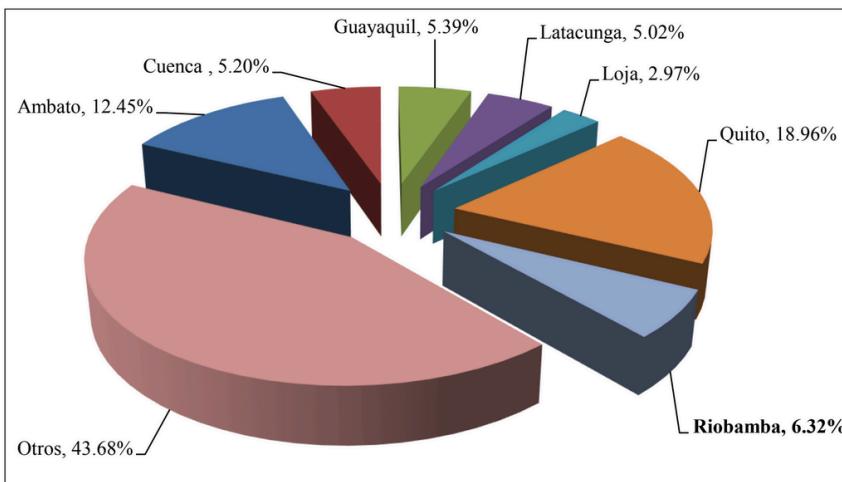
**Figura 3.** Ecuador: Distribución porcentual de cooperativas por segmento según su volumen de activos, a febrero de 2021.

Notas: Definición de los segmentos (S) según el valor de los activos (en USD): S1, activos > 80.000.000 USD; S2, entre 20.000.000 y 80.000.000 USD; S3, entre 5.000.000 y 20.000.000 USD; S4, entre 1.000.000 y 5.000.000 USD; y S5, < 1.000.000 USD.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

Este cierre se debió tanto a la crisis económica previa, marcada por una caída del PIB del 1,22% en 2016 y una ralentización económica sostenida hasta 2020, como a los efectos directos de la pandemia. Según datos del Banco Central de Ecuador, en 2020 el PIB real del país se contrajo un -7,75% respecto al año anterior, y el desempleo alcanzó un 16,8% entre mayo y junio de 2020 (BCE, 2020).

A pesar de los desafíos económicos provocados por la pandemia de COVID-19, las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) en Ecuador han demostrado una notable resiliencia, manteniendo su presencia en los principales cantones del país. Como se observa en la Figura 4, los cantones con mayor número de COAC activas en febrero de 2021 continúan siendo Quito, con el 18,96% del total nacional, seguido por Ambato, Riobamba, Guayaquil, Cuenca, Latacunga y Loja. Estas ciudades concentran una proporción significativa de las cooperativas, lo que subraya la importancia de estos centros urbanos en la estructura del sistema cooperativo nacional. A pesar del aumento en la morosidad a nivel mundial y nacional, las COAC ecuatorianas han registrado incrementos notables tanto en la captación de recursos como en el volumen de crédito otorgado, especialmente en préstamos destinados al consumo y microcréditos. Esto refleja la solidez y la capacidad de adaptación de estas entidades, las cuales no solo han mantenido su cobertura nacional, sino que han fortalecido su rol dentro del sistema financiero del país.



**Figura 4.** Ecuador: Distribución porcentual de entidades de ahorro y crédito por cantón, a febrero de 2021.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

Con respecto al contexto económico, la salida de Ecuador de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) el 1 de enero de 2020, con el objetivo de evitar los recortes de producción y presionar por un aumento en los precios internacionales, ya preveía una reducción de los ingresos petroleros estimada en unos 2.500 millones de USD para abril de 2020, así como una disminución del PIB en al menos un 4% y una caída en la recaudación tributaria de aproximadamente 1.800 millones de USD (Pinda, 2022).

Aunque la economía ecuatoriana ha comenzado a reactivarse tras la pandemia, lo ha hecho a diferentes ritmos. Mientras que el sector público ha retomado sus actividades parcialmente con limitaciones en los aforos y la educación a distancia, el sector privado, especialmente la agricultura que emplea al 27% de la fuerza laboral (Pinda, 2022), ha continuado operando, destacándose por su mayor resiliencia durante la crisis.

La pandemia de COVID-19, que comenzó a impactar globalmente en 2020, tuvo efectos profundos y generalizados en todos los sectores de la economía, y las cooperativas de ahorro y crédito en Riobamba no fueron una excepción. La crisis sanitaria trajo consigo una recesión económica que afectó gravemente a los miembros de las cooperativas, muchos de los cuales pertenecen a sectores vulnerables y dependientes de la economía informal.

Durante los momentos más críticos de la pandemia, las cooperativas de ahorro y crédito enfrentaron múltiples desafíos. Por un lado, experimentaron una disminución significativa en los depósitos y un aumento en las solicitudes de retiro de fondos, ya que los socios buscaron acceder a sus ahorros para cubrir necesidades básicas en medio de la crisis. Por otro lado, la morosidad en los préstamos aumentó drásticamente, ya que muchos de los prestatarios enfrentaron dificultades para mantener sus fuentes de ingreso debido a las restricciones de movilidad, el cierre de negocios y la reducción de la actividad económica.

La respuesta de las cooperativas a esta situación fue crucial para su supervivencia y para el apoyo a sus miembros. Muchas cooperativas implementaron medidas de emergencia, como la reestructuración de préstamos, la concesión de períodos de gracia, y la flexibilización de las condiciones de crédito. Estas acciones no solo ayudaron a mitigar los impactos financieros inmediatos de la pandemia, sino que también reforzaron la confianza y la lealtad de los socios hacia sus cooperativas.

Además, la pandemia impulsó una rápida digitalización de los servicios financieros en las cooperativas de Riobamba. La necesidad de mantener operaciones durante los períodos de cuarentena y restricciones sanitarias llevó a las cooperativas a acelerar la implementación de plataformas digitales para transacciones, consultas y pagos. Esta transformación digital, aunque inicialmente impulsada por la crisis, ha creado nuevas oportunidades para mejorar la eficiencia operativa y ampliar el alcance de los servicios financieros a un mayor número de personas, especialmente en áreas rurales.

Sin embargo, la pandemia también reveló las vulnerabilidades estructurales de muchas cooperativas, incluyendo su dependencia de sectores económicos afectados de manera desproporcionada por la crisis y su limitada capacidad para absorber grandes choques financieros. Esto ha subrayado la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión de riesgos y la resiliencia financiera de las cooperativas, para que puedan enfrentar futuras crisis con mayor solidez.

## Regulaciones y Normativas en el Sector Cooperativo Ecuatoriano

### Análisis de la normativa SEPS y su impacto en las cooperativas

El sector cooperativo en Ecuador está regulado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), un organismo estatal encargado de supervisar y controlar las actividades de las cooperativas y otras organizaciones de la economía popular y solidaria. La SEPS se creó en 2012 como parte de un esfuerzo más amplio por formalizar y fortalecer el sector cooperativo en el país, asegurando que estas organizaciones operen de manera transparente, eficiente y en beneficio de sus miembros.

La normativa emitida por la SEPS establece un marco regulatorio que incluye requisitos de capitalización, gobernanza, gestión de riesgos, y presentación de informes financieros, entre otros aspectos. Estas regulaciones están diseñadas para asegurar la estabilidad y sostenibilidad de las cooperativas, protegiendo al mismo tiempo los intereses de los socios y promoviendo la inclusión financiera en sectores tradicionalmente desatendidos por el sistema bancario formal.

Uno de los aspectos más significativos de la normativa SEPS es la exigencia de que las cooperativas adopten prácticas de gobierno corporativo, lo que implica la implementación de estructuras de gestión más formales, la separación de funciones entre la administración y el consejo de dirección, y la adopción de políticas claras de transparencia y rendición de cuentas. Estas medidas están destinadas a mejorar la eficacia y la responsabilidad dentro de las cooperativas, reduciendo el riesgo de mala gestión y fortaleciendo la confianza de los socios y de la comunidad en general.

Además, la SEPS ha promovido la adopción de sistemas de contabilidad más robustos y alineados con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), lo que representa un desafío significativo para muchas cooperativas, especialmente las más pequeñas y aquellas con recursos limitados. La implementación de las NIIF requiere inversiones en capacitación, tecnología y recursos humanos, lo que puede ser una carga considerable para las cooperativas que operan en un contexto de márgenes financieros ajustados.

Sin embargo, la adopción de estas normativas también presenta oportunidades importantes para las cooperativas. Al alinearse con estándares internacionales, las cooperativas pueden mejorar la transparencia y la calidad de la información financiera que presentan, lo que no solo fortalece la confianza entre los socios, sino que también puede facilitar el acceso a nuevas fuentes de financiamiento, tanto a nivel nacional como internacional.

## **Desafíos y oportunidades para la adopción de NIIF**

La adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en el sector cooperativo ecuatoriano es un proceso complejo que conlleva tanto desafíos significativos como oportunidades importantes. Las NIIF son estándares contables globales que proporcionan un marco para la preparación de estados financieros transparentes, consistentes y comparables a nivel internacional. Aunque su implementación es más común en grandes empresas y multinacionales, las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador están siendo gradualmente impulsadas a adoptar estas normas para mejorar la transparencia y la comparabilidad de sus informes financieros.

Uno de los principales desafíos para la adopción de las NIIF en las cooperativas es la falta de capacidad técnica y recursos. Muchas cooperativas, especialmente las más pequeñas, carecen del personal capacitado y de los sistemas tecnológicos necesarios para implementar estas normas de manera efectiva. La transición a las NIIF requiere una comprensión profunda de los principios contables internacionales, así como la capacidad de adaptarlos a las particularidades del sector cooperativo, que a menudo se centra en el bienestar social más que en la maximización del lucro.

Además, las NIIF imponen un nivel de rigor y detalle en la presentación de informes financieros que puede ser abrumador para las cooperativas con estructuras organizativas más simples o menos formalizadas. Esto puede llevar a una resistencia inicial por parte de las cooperativas, que podrían percibir estas normas como una imposición externa que no se ajusta a sus necesidades o capacidades.

Sin embargo, la adopción de las NIIF también ofrece oportunidades significativas para las cooperativas. La alineación con estos estándares internacionales puede mejorar la confianza y la credibilidad de las cooperativas ante socios, inversionistas y reguladores. Esto es especialmente importante en un contexto en el que las cooperativas buscan expandir su alcance y fortalecer su posición en un mercado financiero cada vez más competitivo.

La implementación de las NIIF también puede ayudar a las cooperativas a mejorar su gestión interna, al proporcionar un marco más robusto para la toma de decisiones financieras y la gestión de riesgos. Al adoptar estas normas, las cooperativas pueden mejorar la precisión y la relevancia de la información financiera que utilizan para planificar y controlar sus operaciones, lo que a su vez puede conducir a una mayor eficiencia y sostenibilidad a largo plazo.

En resumen, mientras que la adopción de las NIIF representa un desafío considerable para las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, también ofrece una vía para fortalecer su capacidad operativa y su integración en el sistema financiero global. El éxito de este proceso dependerá en gran medida del apoyo continuo de las autoridades reguladoras, como la SEPS, así como de los esfuerzos de las propias cooperativas para capacitar a su personal y adaptar sus sistemas de gestión a estos nuevos estándares.



## C A P Í T U L O 4

# LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS COOPERATIVAS: REALIDADES Y RETOS

### Objetivo del Capítulo 4:

- I Examinar las percepciones y prácticas relacionadas con la contabilidad de gestión en las cooperativas, identificando las barreras y oportunidades para su implementación efectiva.

### Percepciones de los Contadores Públicos

#### Análisis del conocimiento y aplicación de la contabilidad de gestión

La contabilidad de gestión, como disciplina que proporciona información crítica para la toma de decisiones internas, ha ganado terreno en diferentes tipos de organizaciones, incluidas las cooperativas de ahorro y crédito. Sin embargo, su adopción y aplicación dentro de estas cooperativas presenta una serie de particularidades, influenciadas por el contexto organizacional y los conocimientos específicos de los profesionales contables involucrados.

En Riobamba, las cooperativas de ahorro y crédito han comenzado a reconocer la importancia de la contabilidad de gestión para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas. No obstante, el grado de conocimiento y aplicación de estas prácticas varía significativamente entre las cooperativas, en gran medida debido a la formación y experiencia de los contadores públicos responsables de la contabilidad.

Los contadores públicos de estas cooperativas suelen estar familiarizados con las prácticas contables tradicionales y con las regulaciones financieras obligatorias, pero su exposición a las técnicas avanzadas de contabilidad de gestión puede ser limitada. Esta brecha en el conocimiento puede deberse a varios factores, incluyendo una formación académica que enfatiza la contabilidad financiera por encima de la gestión, la falta de oportunidades de desarrollo profesional en este campo específico, y la resistencia al cambio dentro de las organizaciones.

A pesar de estas limitaciones, existe un creciente reconocimiento de la necesidad de adoptar herramientas y técnicas de contabilidad de gestión para afrontar los desafíos del entorno competitivo y regulatorio actual. Herramientas como el análisis de costos, la presupuestación flexible, el cuadro de mando integral y la gestión de cuellos de botella son valoradas por los contadores públicos como métodos potenciales para mejorar la eficacia operativa y la toma de decisiones dentro de las cooperativas.

A continuación, se presentan las características sociodemográficas y laborales de los contadores públicos y auxiliares contables entrevistados en las cooperativas de ahorro y crédito de Riobamba (Tabla 5). Esta información es crucial para entender el contexto en el cual estos profesionales aplican sus conocimientos de contabilidad de gestión y para evaluar la percepción que tienen sobre esta práctica dentro de sus organizaciones.

		N.º de entrevistados	Porcentaje
Sexo	Femenino	12	40,0
	Masculino	18	60,0
Cargo actual en COAC	Contador	24	80,0
	Auxiliar contable	6	20,0
Años de experiencia en COAC	< 5	11	36,7
	5 - 8	13	43,3
	9 - 12	4	13,3
	13 - 16	1	3,3
	17 - 20	1	3,3
Cargo anterior	Contador	9	30,0
	Auxiliar contable	12	40,0
	Analista/asesor crédito	2	6,7
	Analista de riesgos	1	3,3
	Jefe-Gerente financiero-administrativo	1	3,3
	Liquidador SEPS	1	3,3
	Docente	1	3,3
	Negocio propio	1	3,3
	Asesor de captación	1	3,3
	Auditor externo	1	3,3

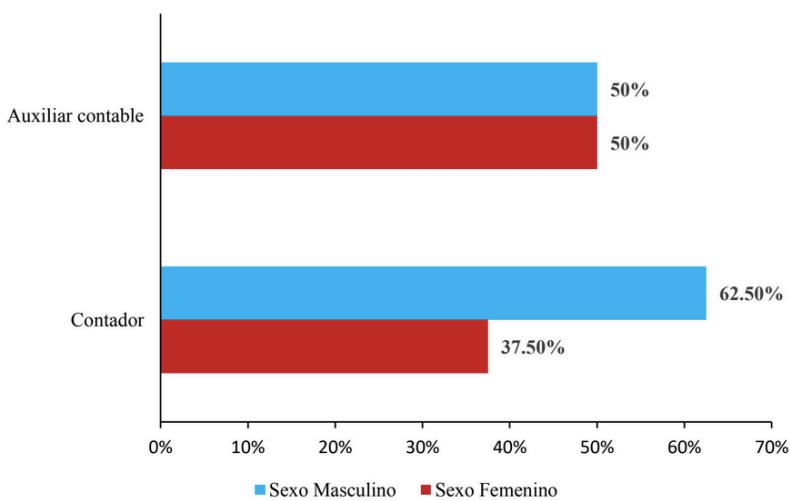
	< 5	9	30,0
	6 - 8	10	33,3
Experiencia en cargos anteriores (años)	9 - 12	6	20,0
	13 - 16	0	0,0
	17 - 20	3	10,0
	21 - 24	2	6,7

**Tabla 5.** Características socioeducativas y laborales de los contadores públicos entrevistados en Riobamba, Ecuador (Subgrupo 1).

Fuente: Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

De acuerdo con la Tabla 5, el subgrupo censal uno estuvo compuesto por 30 individuos responsables de las labores contables en sus respectivas Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC). De estos, la mayoría (60%) eran hombres. La gran mayoría de los encuestados (80%) indicó que poseía una titulación universitaria en Contaduría o Ingeniería en Contabilidad, mientras que el 20% restante se identificó como auxiliares contables, tal como se muestra en la Tabla 5. Estos resultados reflejan una alta cualificación académica entre los profesionales encargados de la contabilidad en las COAC, destacando la presencia significativa de titulados universitarios en posiciones clave dentro de estas organizaciones.

La distribución de los entrevistados según su sexo y cargo actual en las cooperativas muestra un ligero predominio de actores masculinos en el rol de contador, mientras que en el cargo de auxiliar contable no se observa un predominio claro de ningún sexo (Figura 5).

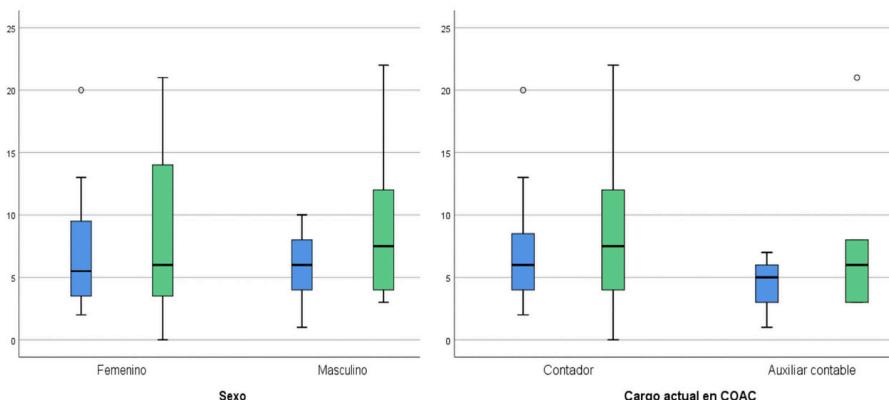


**Figura 5.** Distribución de los entrevistados por sexo y cargo actual.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La Figura 5 muestra un predominio leve de hombres en las posiciones contables dentro de las COAC de Riobamba. En términos de formación y experiencia, la mayoría de los entrevistados cuenta con una trayectoria profesional que varía de mediana a larga, con una significativa proporción que posee títulos universitarios en contabilidad o ingeniería en contabilidad. Esto sugiere que, a pesar de que aproximadamente un tercio de los encuestados tiene menos de cinco años en su puesto actual en la COAC, la mayoría de los contadores ha acumulado una experiencia significativa en roles similares, ya sea en su actual organización o en otras, lo que les confiere un conocimiento sólido en temas de gestión y contabilidad. Además, la Figura 5 destaca que los hombres dominan entre los profesionales con título de contador o ingeniero en contabilidad, mientras que en el caso de los auxiliares contables no se observa un claro predominio de género.

La Figura 6 ilustra la variabilidad en los años de experiencia tanto en los cargos actuales como en las funciones anteriores. Se observa que los contadores presentan una mayor experiencia en comparación con los auxiliares contables, lo que podría reflejarse en un mayor conocimiento y habilidad en la aplicación de la contabilidad de gestión dentro de las COAC.



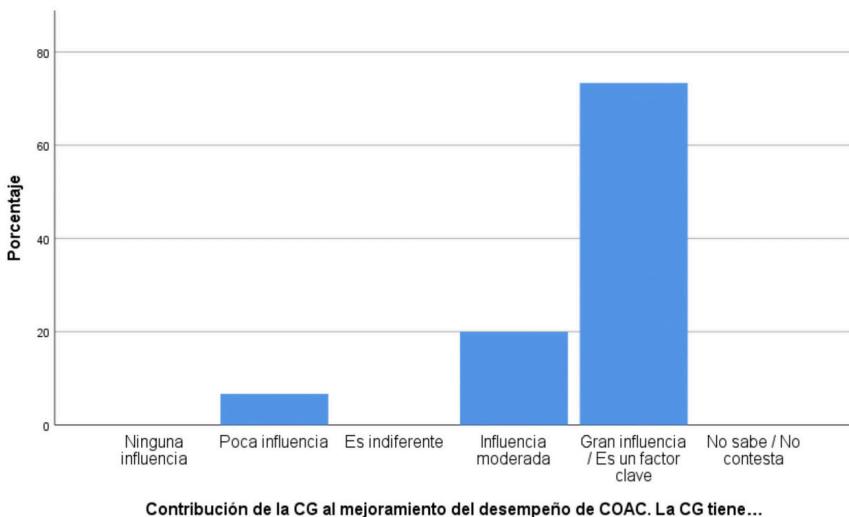
**Figura 6.** Distribución de los años de experiencia en la COAC y en cargos anteriores, según sexo y cargo actual.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

En la Figura 6 se observa una notable variabilidad en los años de experiencia de los entrevistados, diferenciada por sexo y cargo. En particular, las mujeres y los contadores públicos muestran una mayor dispersión en la experiencia acumulada en las COACs en comparación con los auxiliares contables. Además, los contadores presentan en general una mayor cantidad de años de experiencia tanto en sus cargos actuales dentro de las COACs como en sus puestos anteriores. Es interesante

destacar que la variabilidad en los años de experiencia previos al empleo en la cooperativa es más pronunciada que la experiencia acumulada en la actual COAC, lo que sugiere una diversidad significativa en las trayectorias profesionales de los encuestados antes de su ingreso a la cooperativa.

La Figura 7 presenta los resultados de una encuesta realizada entre los responsables contables de diversas COAC en Riobamba, Ecuador, respecto a su percepción sobre la influencia de la contabilidad de gestión en el desempeño organizacional. Este análisis es fundamental para comprender cómo los actores internos de las COAC valoran la adopción de herramientas de contabilidad de gestión como una estrategia para mejorar la eficiencia y efectividad de sus operaciones. En este contexto, la figura proporciona una visión clara de la aceptación y el reconocimiento de la contabilidad de gestión como un factor potencialmente decisivo para el logro de los objetivos institucionales y el fortalecimiento del sector cooperativo en la región.



**Figura 7. Percepción de los entrevistados sobre la contribución de la contabilidad de gestión en el desempeño de las COAC.**

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La Figura 7 ilustra claramente que una gran mayoría de los entrevistados (alrededor del 90%) perciben que la contabilidad de gestión puede tener una gran influencia, o al menos una influencia moderada, en el mejoramiento del desempeño de las COAC y en la consecución de sus objetivos organizacionales. Esto sugiere un amplio reconocimiento entre los participantes de que la adopción de prácticas de contabilidad de gestión podría ser un factor clave para el éxito futuro de estas cooperativas.

La Tabla 6 muestra las percepciones de los entrevistados sobre el impacto potencial que podría tener la adopción de la contabilidad de gestión en el mejoramiento del desempeño de las COAC y en la consecución de sus objetivos. Este análisis refleja cómo los actores clave dentro de las COAC valoran la implementación de contabilidad de gestión como una herramienta estratégica. La Tabla 6 destaca que una amplia mayoría de los entrevistados considera que la contabilidad de gestión tendría una gran influencia o sería un factor clave para mejorar diversos aspectos organizacionales, como la toma de decisiones, el cumplimiento de objetivos, la mejora de la información no financiera, y el control de las operaciones. Estos resultados subrayan la importancia que se le atribuye a la contabilidad de gestión como una posible solución para optimizar la gestión y alcanzar un desempeño superior en estas entidades cooperativas.

Contribución	Ninguna influencia	Poca influencia	Es indiferente	Influencia moderada	Gran influencia
Apoya/mejora la toma de decisiones	0	0	0	1	9
Garantiza/mejora cumplimiento de sus objetivos	0	0	0	1	2
Mejora/amplía información NF/ Amplía IF/aspectos cualitativos	0	0	0	0	6
Mejora desempeño y/o control de la COAC	0	0	0	1	6
Otras contribuciones	0	2	0	3	18

**Tabla 6.** Percepción de los entrevistados sobre la contribución de la contabilidad de gestión en el mejoramiento del desempeño de las COAC y la consecución de sus objetivos en caso de una eventual adopción.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

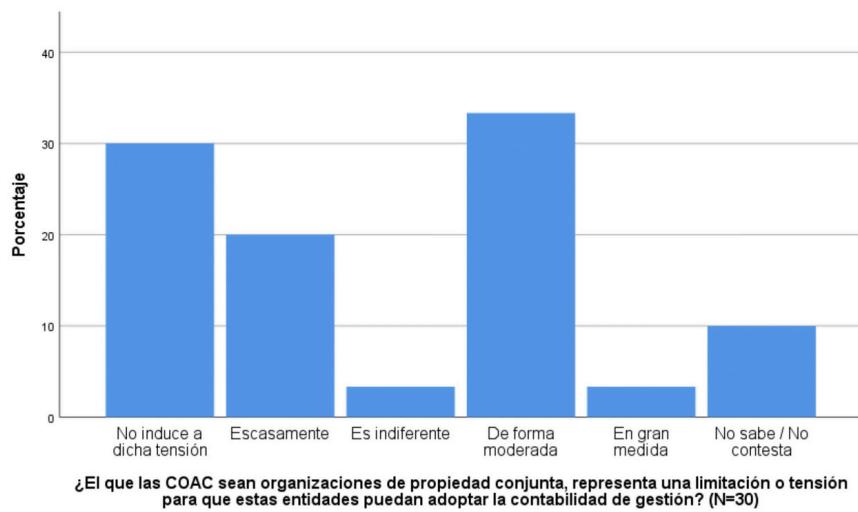
La Tabla 6 presenta la percepción de los entrevistados sobre cómo la contabilidad de gestión podría contribuir al mejoramiento del desempeño de las COAC y al logro de sus objetivos organizacionales. Los resultados indican que la mayoría de los entrevistados considera que la contabilidad de gestión tiene un impacto significativo, siendo considerada un factor clave en varias áreas.

Por ejemplo, 9 de los entrevistados opinan que la contabilidad de gestión apoya o mejora la toma de decisiones, y 6 creen que contribuye a mejorar la información no financiera y a ampliar la información financiera. Además, 6 entrevistados consideran que la contabilidad de gestión mejora el desempeño y el control de las COAC. Un número considerable (18) también menciona otras contribuciones importantes de la contabilidad de gestión, lo que sugiere una percepción positiva generalizada sobre la relevancia de esta herramienta en el contexto cooperativo. Estos hallazgos

refuerzan la idea de que la implementación de contabilidad de gestión podría ser un recurso estratégico valioso para las COAC en su esfuerzo por optimizar sus operaciones y alcanzar sus metas organizacionales.

Es importante destacar que no se reportaron respuestas que indicaran que la contabilidad de gestión sería indiferente o carecería de influencia, lo que refuerza la percepción positiva sobre su potencial impacto. La figura, por tanto, subraya la importancia de considerar seriamente la integración de herramientas de contabilidad de gestión en la gestión diaria de las COAC, con vistas a optimizar sus operaciones y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

La Figura 8 presenta la percepción de los entrevistados acerca de cómo la estructura de propiedad conjunta de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) puede influir en la adopción de la contabilidad de gestión. Este aspecto es relevante, ya que la propiedad conjunta puede generar tensiones y desafíos particulares en la implementación de nuevas prácticas contables y de gestión.



**Figura 8.** Percepción de los entrevistados sobre la relación entre la propiedad conjunta de las COAC y la adopción de la contabilidad de gestión.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

De acuerdo con los datos mostrados en la Figura 8, la mayoría de los entrevistados (50%) consideran que la propiedad conjunta de las COAC no induce tensiones o lo hace de manera escasa. Esto sugiere que, desde su perspectiva, esta característica estructural no constituye un obstáculo significativo para la adopción de la contabilidad de gestión en estas organizaciones.

Sin embargo, un 36,6% de los encuestados opina que la propiedad conjunta sí genera tensiones, aunque mayormente de forma moderada, lo que indica que existen algunas preocupaciones sobre cómo esta estructura podría afectar la implementación de prácticas de contabilidad de gestión. Solo una pequeña proporción de los entrevistados considera que la propiedad conjunta representa un gran desafío en este contexto. Estos resultados reflejan un reconocimiento de los desafíos asociados a la propiedad conjunta, pero también un optimismo sobre la posibilidad de gestionar estas tensiones en la práctica.

La Tabla 7 presenta los motivos esgrimidos por los contadores públicos entrevistados sobre la tensión potencial que la estructura de propiedad conjunta de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) podría generar en la adopción de la contabilidad de gestión. Los entrevistados han identificado diversas razones que explican sus percepciones sobre la existencia o ausencia de tensiones en este contexto, proporcionando una visión detallada de los factores que podrían influir en la implementación de prácticas contables más avanzadas en estas organizaciones.

Motivos que generan la tensión	No induce a dicha tensión	Escasamente	Es indiferente	De forma moderada	En gran medida	No sabe / No contesta
<i>Conflictos de intereses (individuales vs. Colectivos o COAC)</i>	0	0	0	4	0	0
<i>Conocimientos contables-cultura financiera limitados</i>	0	1	0	2	0	0
<i>Respuesta contracorriente: Entidades/decisiones son democráticas</i>	5	2	1	1	0	0
Otras	6	5	0	9	1	0
<i>No sabe / No contesta</i>	0	0	0	0	0	3

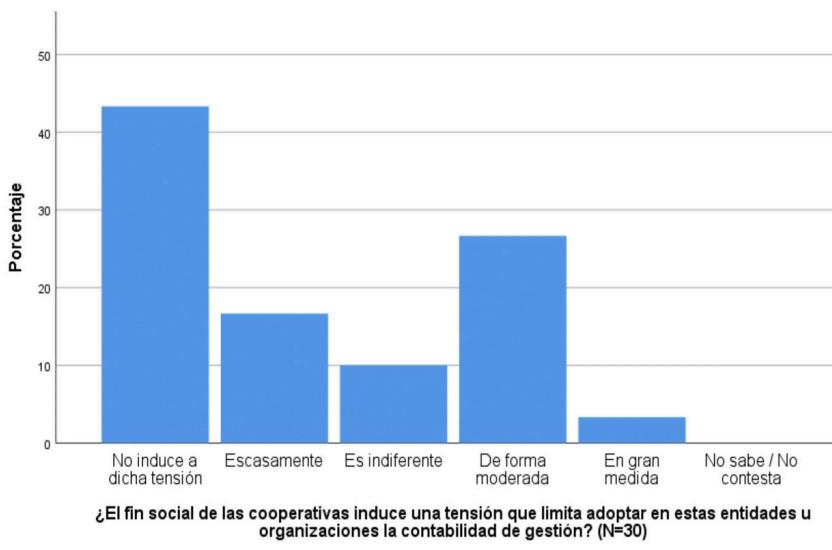
**Tabla 7.** Motivos que generan la tensión entre la estructura de propiedad conjunta y la adopción de la contabilidad de gestión en las COAC.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

Los datos de la Tabla 7 revelan que los motivos que generan tensiones en la adopción de la contabilidad de gestión en las COAC están diversificados. Un número significativo de entrevistados (alrededor del 30%) no perciben que exista tensión o consideran que esta es escasa, citando la naturaleza democrática de las decisiones dentro de estas organizaciones como un factor mitigante. Por otro lado, un grupo de entrevistados identifica una tensión moderada o significativa, atribuida principalmente a conflictos de intereses entre los objetivos individuales y colectivos dentro de las COAC, así como a la falta de conocimientos contables y cultura financiera

limitada entre los miembros. Estas tensiones, aunque presentes, no son percibidas como insuperables, pero indican áreas donde se requeriría atención para facilitar la adopción efectiva de la contabilidad de gestión en estas organizaciones.

La Figura 9 ilustra las percepciones de los entrevistados en cuanto a si el fin social de las COAC podría inducir tensiones que limiten la adopción de la contabilidad de gestión en estas organizaciones. Este análisis es crucial para comprender los posibles desafíos que enfrenta la implementación de prácticas contables más avanzadas en un entorno donde los objetivos sociales tienen un peso significativo.



**Figura 9.** Percepción de los entrevistados sobre la tensión generada por el fin social de las cooperativas y su influencia en la adopción de la contabilidad de gestión.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

Los resultados reflejan que una parte considerable de los entrevistados (43%) considera que el fin social de las cooperativas no induce tensiones que puedan limitar la adopción de la contabilidad de gestión. Sin embargo, un 20% de los participantes percibe que este factor podría generar tensiones de forma moderada, lo que sugiere la existencia de ciertas preocupaciones sobre cómo equilibrar los objetivos sociales con la implementación de prácticas contables más rigurosas. Por otro lado, un grupo menor de entrevistados (17%) cree que el fin social de las cooperativas apenas induce o es indiferente a dichas tensiones. Esto indica que aunque hay un reconocimiento de los desafíos inherentes, la mayoría no percibe que estos sean insuperables para la adopción de la contabilidad de gestión en las COAC.

La Tabla 8 presenta un análisis detallado de los motivos que los entrevistados identificaron como generadores de tensión entre el fin social de las COAC y la implementación de la contabilidad de gestión. Este análisis es fundamental para comprender cómo los valores y objetivos sociales de las cooperativas podrían influir en la adopción de prácticas contables orientadas a la gestión, así como las posibles resistencias internas que podrían surgir.

Motivos que generan la tensión	No induce a dicha tensión	Escasamente	Es indiferente	De forma moderada	En gran medida
Intereses personales diferentes al fin social de COAC	0	0	1	3	0
La finalidad de las COAC es un fin social	2	0	0	0	0
Ayudar a cumplir fin social de COAC / Mejores resultados	1	1	1	1	0
Otras razones	12	4	2	5	1

**Tabla 8.** Motivos que generan la percepción de tensión entre el fin social de las COAC y la adopción de la contabilidad de gestión.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

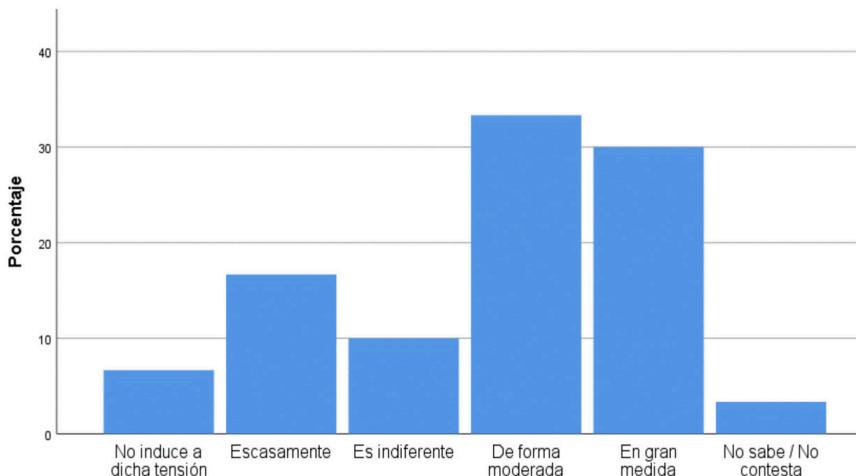
Los resultados de la Tabla 8 revelan que una parte significativa de los entrevistados considera que el fin social de las COAC no induce tensiones importantes para la adopción de la contabilidad de gestión. En particular, la mayoría de las respuestas que indican "No induce a dicha tensión" (12 respuestas) y "Escasamente" (4 respuestas) se fundamentan en la creencia de que los intereses personales no difieren significativamente del fin social de la cooperativa, o que la finalidad social de la COAC no se ve comprometida por la implementación de herramientas de gestión contable.

Sin embargo, un grupo de entrevistados percibe que existen tensiones moderadas, en especial cuando los intereses individuales de los directivos o asociados se anteponen al beneficio colectivo de la cooperativa. Este hallazgo subraya una paradoja en la dinámica de las COAC: aunque están orientadas a fines sociales, pueden ocurrir situaciones en las que prevalezca un comportamiento oportunista o individualista que puede obstaculizar la integración de prácticas de contabilidad de gestión.

Además, algunos entrevistados sugieren que la contabilidad de gestión podría, de hecho, ayudar a cumplir los objetivos sociales de las COAC, mejorando los resultados y el rendimiento organizacional. Esto refleja una visión más positiva y pragmática sobre la integración de herramientas de gestión en el marco de los valores cooperativos.

Este análisis es relevante para la presente investigación, ya que pone de manifiesto las complejidades y desafíos que enfrentan las COAC en la armonización de sus principios sociales con la adopción de prácticas contables avanzadas, lo que podría tener implicaciones significativas en su desempeño y sostenibilidad a largo plazo.

La Figura 10 presenta la percepción de los entrevistados respecto a si las prácticas actuales utilizadas por las COAC en Ecuador para el registro de la información contable financiera generan una tensión que podría limitar la adopción de la contabilidad de gestión en estas organizaciones. Este análisis es crucial para entender las barreras internas que podrían estar impidiendo una transición hacia prácticas de contabilidad más integrales y orientadas a la gestión.



¿Las prácticas seguidas por las COAC del Ecuador para el registro de la información a partir de la contabilidad financiera generan una tensión que limita la adopción de la contabilidad de gestión? (N=30)

**Figura 10.** Percepción de los entrevistados sobre la posible tensión generada por las prácticas contables financieras en las COAC del Ecuador y su impacto en la adopción de la contabilidad de gestión.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

Los resultados de la Figura 10 indican que un 63,3% de los entrevistados consideran que las prácticas contables financieras actuales de las COAC inducen tensiones moderadas o significativas que podrían obstaculizar la adopción de la contabilidad de gestión. Esta percepción sugiere que la estructura contable actual, centrada principalmente en el cumplimiento de normativas financieras y reportes contables tradicionales, puede estar en conflicto con las exigencias de una contabilidad más estratégica y orientada a la gestión.

Por otro lado, cerca de una cuarta parte de los encuestados (aproximadamente un 25%) opina que estas prácticas contables no generan tensiones importantes o solo lo hacen de manera marginal. Esta diversidad de opiniones pone de manifiesto una posible resistencia al cambio o, alternativamente, una falta de comprensión sobre cómo las prácticas de contabilidad de gestión podrían complementar o mejorar las actuales prácticas contables financieras en las COAC.

Estos hallazgos subrayan la importancia de considerar las prácticas contables existentes y la necesidad de un enfoque integrador que facilite la transición hacia la contabilidad de gestión, minimizando las tensiones y maximizando el valor añadido de esta nueva práctica contable dentro de las COAC.

Para comprender las razones detrás de las tensiones percibidas en la adopción de la contabilidad de gestión en las COAC del Ecuador, se preguntó a los entrevistados sobre los factores específicos que podrían generar estas tensiones. La Tabla 9 presenta los motivos esgrimidos por los encuestados, destacando cómo las prácticas contables financieras actuales podrían influir en la implementación de la contabilidad de gestión. Los resultados proporcionan una visión clara de las barreras que enfrentan las COAC al intentar integrar prácticas de contabilidad de gestión, con un enfoque particular en la normativa regulatoria y las percepciones sobre la compatibilidad entre los diferentes enfoques contables.

Motivos que generan la tensión	No induce	Escasamente	Es indiferente	De forma moderada	En gran medida	No sabe / No contesta
Registro ajustado a normativa SEPS/ Información generada a partir de CF	0	1	0	4	4	0
Complementariedad de contabilidad de gestión y CF	1	0	1	0	1	0
Otras razones	2	4	2	8	7	1

**Tabla 9.** Motivos de las respuestas a la pregunta: ¿Las prácticas seguidas por las COAC del Ecuador para el registro de la información a partir de la contabilidad financiera generan una tensión que limita la adopción de la contabilidad de gestión?

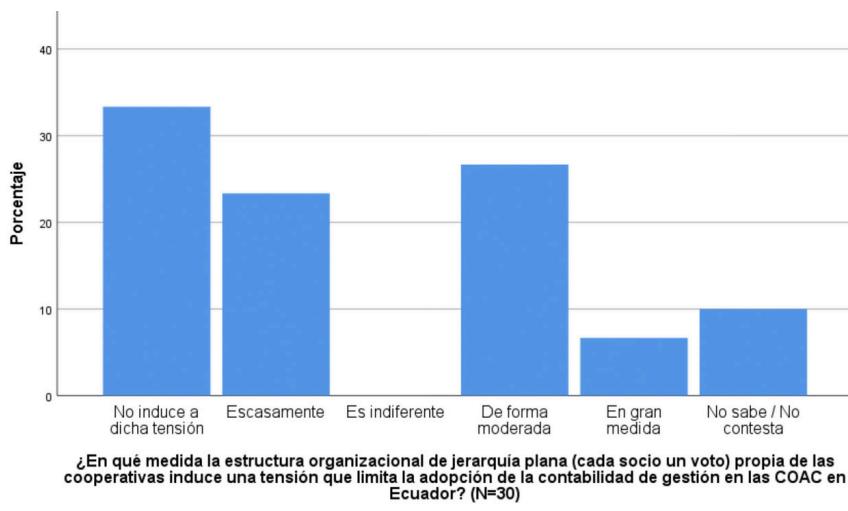
Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La Tabla 9 ofrece un análisis detallado de los motivos por los cuales los entrevistados perciben que las prácticas contables financieras actuales en las COAC generan tensiones que podrían limitar la adopción de la contabilidad de gestión. Un motivo destacado es el registro ajustado a la normativa SEPS, que fue mencionado frecuentemente como generador de tensión. Específicamente, 8 entrevistados indicaron que este ajuste normativo induce una tensión de forma moderada o en gran medida. Este resultado sugiere que la obligación de cumplir con los requisitos del ente regulador puede restringir la flexibilidad necesaria para integrar prácticas de contabilidad de gestión.

Por otro lado, la complementariedad entre la contabilidad financiera (CF) y la contabilidad de gestión fue mencionada por un pequeño número de entrevistados como una posible fuente de tensión, aunque en menor medida. Además, otros motivos, que no se especificaron en detalle, también fueron citados como factores que contribuyen a la percepción de tensión, con un enfoque significativo en la tensión moderada o considerable.

Estos resultados evidencian la necesidad de revisar cómo las normativas y prácticas contables actuales pueden estar limitando la capacidad de las COAC para adoptar nuevas herramientas de gestión contable. Esta revisión podría ayudar a identificar formas de armonizar la contabilidad financiera con las prácticas de gestión, disminuyendo así las tensiones percibidas y facilitando la adopción de enfoques más integrales que mejoren la eficiencia y efectividad de las COAC.

En el contexto del estudio de las COAC en Ecuador, uno de los aspectos relevantes a evaluar es cómo la estructura organizacional propia de estas entidades, caracterizada por una jerarquía plana donde cada socio tiene un voto, podría generar tensiones que limiten la adopción de la contabilidad de gestión. A continuación, se presenta la Figura 11, que refleja la percepción de los profesionales entrevistados sobre si esta estructura organizacional induce o no tensiones que puedan afectar la implementación de prácticas de contabilidad de gestión en las COAC.



**Figura 11.** Percepción de los entrevistados sobre la posible tensión generada por la estructura organizacional de jerarquía plana en las COAC, que podría limitar la adopción de la contabilidad de gestión en Ecuador

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La mayoría de los profesionales consultados (56,7%) considera que la estructura organizacional de jerarquía plana característica de las cooperativas no genera tensiones significativas que limiten la adopción de la contabilidad de gestión, o lo haría de manera escasa. Sin embargo, un tercio de los entrevistados opina que esta estructura sí podría inducir tensiones, principalmente de forma moderada, al implementar prácticas de contabilidad de gestión en las COAC. Esto sugiere que, aunque la estructura de jerarquía plana es vista en su mayoría como compatible con la adopción de contabilidad de gestión, aún existe una porción significativa de profesionales que percibe posibles desafíos en su integración.

En el marco del estudio sobre la adopción de la contabilidad de gestión en las COAC en Ecuador, es crucial entender cómo la estructura organizacional de jerarquía plana, donde cada socio tiene un voto, puede generar tensiones que podrían dificultar la implementación de estas prácticas contables (Ver Tabla 10).

Motivos que generan la tensión	No induce a dicha tensión	Escasamente	Es indiferente	De forma moderada	En gran medida	No sabe / No contesta
CCAA y representantes electos democráticamente / Participación de socios en procesos	5	2	0	3	1	0
Desconocimiento de la contabilidad de gestión	0	0	0	1	1	0
Capacitación (requisito previo para CGM para aportar a fin común)	0	1	0	1	0	0
Otras	9	7	0	5	2	0
No sabe / No contesta	0	0	0	0	0	3

**Tabla 10.** Motivos de las respuestas a la pregunta: ¿En qué medida la estructura organizacional de jerarquía plana (cada socio un voto) propia de las cooperativas induce una tensión que limita la adopción de la contabilidad de gestión en las COAC en Ecuador?

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

Los resultados de la Tabla 10 indican que la razón principal para considerar que la estructura de jerarquía plana en las COAC no genera tensión –o lo hace escasamente– radica en que los Consejos de Administración y los representantes de los socios son electos de manera democrática. Esta práctica sugiere que los directivos y gerentes actúan como representantes de los intereses de los socios, lo que reduce potencialmente cualquier conflicto relacionado con la implementación de la contabilidad de gestión. Por otro lado, cuando se perciben tensiones, estas suelen estar vinculadas al desconocimiento de la contabilidad de gestión o a la necesidad de una capacitación previa para que esta pueda ser efectiva y alinearse

con los objetivos comunes de la cooperativa. Estos hallazgos reflejan una paradoja en la que la estructura democrática puede tanto mitigar como generar tensiones dependiendo del contexto y la preparación de los miembros involucrados.

En el contexto de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) en Ecuador, la adopción de la contabilidad de gestión puede verse limitada por una serie de tensiones adicionales. Estas tensiones pueden provenir de diferentes factores internos y externos que dificultan la implementación de nuevas prácticas contables (Ver Tabla 11).

Otras tensiones vs. contabilidad de gestión	Nro. de entrevistados	Porcentaje
<i>Desconocimiento de contabilidad de gestión (por CCAA, gerentes y/o socios)</i>	8	26,7
<i>Normativa emitida por SEPS</i>	7	23,3
<i>Ausencia de presupuesto para llevarlo a cabo</i>	2	6,7
<i>Otras tensiones que podrían limitar adopción de contabilidad de gestión en COAC</i>	20	66,7

**Tabla 11.** Otras tensiones que pueden limitar la adopción de la contabilidad de gestión en las COAC.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La Tabla 11 muestra que el desconocimiento de la contabilidad de gestión por parte de los Consejos de Administración, gerentes y/o socios es una de las tensiones más significativas, reportada por el 26,7% de los entrevistados. Esto sugiere que la falta de familiaridad con la contabilidad de gestión puede ser un obstáculo considerable para su implementación en las COAC. Además, el 23,3% de los entrevistados señala que las normativas emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) también generan tensiones, posiblemente debido a la rigidez de las regulaciones o a la percepción de incompatibilidad entre estas normativas y las prácticas de contabilidad de gestión.

Otro factor mencionado es la ausencia de un presupuesto adecuado para llevar a cabo la adopción de la contabilidad de gestión, identificado por el 6,7% de los participantes. Esta limitación financiera puede impedir que las COAC inviertan en los recursos necesarios para implementar de manera efectiva la contabilidad de gestión. Además, un 66,7% de los entrevistados menciona otras tensiones diversas que podrían estar limitando la adopción de la contabilidad de gestión, lo que sugiere la existencia de múltiples desafíos contextuales que no se circunscriben únicamente a los factores más comunes o evidentes.

En conjunto, estos resultados subrayan la importancia de abordar tanto las barreras educativas y normativas como las limitaciones financieras para facilitar la adopción de la contabilidad de gestión en las COAC y, así, mejorar su desempeño organizacional.

En el contexto de la posible adopción de la contabilidad de gestión en las COAC de Riobamba, se identifican varias tensiones y desafíos que podrían ser abordados mediante la implementación de ciertos mecanismos, herramientas o decisiones estratégicas. La Tabla 12 presenta las opciones sugeridas por los contadores públicos entrevistados como posibles soluciones para reducir estas tensiones.

Mecanismos/herramientas/decisiones	Nro. de entrevistados	Porcentaje
Mejorar formación/capacitación/Bondades y beneficios de adoptar contabilidad de gestión	10	33,3
Mejorar comunicación/Socialización sobre beneficios de contabilidad de gestión	5	16,7
Proporcionar normativa y/o procesos que puedan aplicar/cumplir las COAC	3	10,0
Otros mecanismos, herramientas, decisiones...	25	83,3

**Tabla 12.** Mecanismos, herramientas o decisiones que podrían adoptarse para reducir las tensiones en las COAC.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La Tabla 12 revela que un tercio de los contadores públicos consultados (33,3%) considera que mejorar la formación y capacitación, así como destacar las bondades y beneficios de adoptar la contabilidad de gestión, sería una medida efectiva para mitigar las tensiones. Esto sugiere que la falta de conocimiento y comprensión sobre la contabilidad de gestión es un obstáculo significativo, y que una mejor educación sobre este tema podría facilitar su implementación.

Además, un 16,7% de los entrevistados señala la importancia de mejorar la comunicación y la socialización de los beneficios de la contabilidad de gestión dentro de las COAC. Esta medida podría ayudar a alinear las expectativas y reducir las resistencias internas al cambio.

Otro 10% de los entrevistados sugiere que la formulación e implementación de nuevas normativas y procesos, posiblemente en colaboración con la SEPS, podría ayudar a las COAC a adoptar la contabilidad de gestión de manera más efectiva, asegurando que las prácticas se ajusten a los marcos regulatorios existentes.

Finalmente, es notable que un 83,3% de los encuestados menciona otros mecanismos, herramientas o decisiones adicionales que podrían ser útiles para reducir las tensiones. Estos incluyen una amplia gama de factores como la naturaleza de los servicios ofrecidos por las COAC, la necesidad de un enfoque sistemático para la adopción de la contabilidad de gestión, limitaciones de los indicadores relacionados con la contabilidad de gestión, y preocupaciones sobre la posible alteración de la información, entre otros.

Estos resultados subrayan la necesidad de un enfoque multifacético para abordar las tensiones relacionadas con la adopción de la contabilidad de gestión en las COAC, que combine la educación, la comunicación efectiva y la adecuación normativa, junto con otras medidas adaptadas a las particularidades de cada cooperativa.

La percepción sobre las tensiones que podrían surgir entre la adopción de la contabilidad de gestión y los principios cooperativos puede variar según el género de los entrevistados. La Tabla 13 compara las respuestas de los entrevistados masculinos y femeninos respecto a posibles tensiones en cuatro áreas clave: organización de propiedad conjunta, fin social de las COAC, prácticas de contabilidad financiera, y la estructura jerárquica plana.

Principio Cooperativo		Sexo			
		Femenino	Masculino		
Organización de propiedad conjunta	<i>No induce a dicha tensión</i>	3	25,0	6	33,3
	<i>Escasamente</i>	2	16,7	4	22,2
	<i>Es indiferente</i>	0	0,0	1	5,6
	<i>De forma moderada</i>	5	41,7	5	27,8
	<i>En gran medida</i>	1	8,3	0	0,0
	<i>No sabe / No contesta</i>	1	8,3	2	11,1
Fin social COAC	<i>No induce a dicha tensión</i>	4	33,3	9	50,0
	<i>Escasamente</i>	2	16,7	3	16,7
	<i>Es indiferente</i>	1	8,3	2	11,1
	<i>De forma moderada</i>	4	33,3	4	22,2
	<i>En gran medida</i>	1	8,3	0	0,0
	<i>No sabe / No contesta</i>	0	0,0	0	0,0
Prácticas de CF	<i>No induce a dicha tensión</i>	1	8,3	1	5,6
	<i>Escasamente</i>	3	25,0	2	11,1
	<i>Es indiferente</i>	0	0,0	3	16,7
	<i>De forma moderada</i>	3	25,0	7	38,9
	<i>En gran medida</i>	4	33,3	5	27,8
	<i>No sabe / No contesta</i>	1	8,3	0	0,0

Jerarquía plana	<i>No induce a dicha tensión</i>	4	33,3	6	33,3
	<i>Escasamente</i>	2	16,7	5	27,8
	<i>Es indiferente</i>	0	0,0	0	0,0
	<i>De forma moderada</i>	3	25,0	5	27,8
	<i>En gran medida</i>	1	8,3	1	5,6
	<i>No sabe / No contesta</i>	2	16,7	1	5,6

**Tabla 13.** Percepción sobre las tensiones entre la adopción de la contabilidad de gestión y los principios cooperativos según sexo del entrevistado.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La Tabla 13 revela diferencias interesantes en las percepciones de tensiones entre los entrevistados según su sexo. Las mujeres entrevistadas muestran una menor inclinación a considerar que no existirán tensiones o que estas serán escasas en comparación con los hombres en tres de las áreas analizadas: la propiedad conjunta y gestión democrática (42% de mujeres vs. 56% de hombres), el fin social de las COAC (50% de mujeres vs. 67% de hombres), y la estructura jerárquica plana (50% de mujeres vs. 61% de hombres).

Por otro lado, en lo que respecta a las prácticas contables seguidas por estas entidades, las entrevistadas femeninas tienden a creer en mayor proporción (33%) que estas prácticas no generarán tensiones o solo escasas tensiones, en comparación con sus contrapartes masculinas (17%). Esto podría reflejar una diferencia en la percepción del impacto que las prácticas contables actuales tienen sobre la adopción de nuevas herramientas de gestión.

En general, estas diferencias sugieren que las mujeres podrían ser más cautelosas o conscientes de las posibles tensiones inherentes a la integración de la contabilidad de gestión con los principios cooperativos, especialmente en lo que respecta a la estructura organizacional y los objetivos sociales de las cooperativas. Esta observación podría ser relevante para diseñar estrategias de implementación de contabilidad de gestión que consideren estas diferencias de percepción según el género.

La percepción sobre las posibles tensiones entre la implementación de la contabilidad de gestión y los principios cooperativos puede diferir según el cargo que los entrevistados ocupan en las COAC. La Tabla 14 examina estas percepciones, comparando las opiniones de contadores y auxiliares contables respecto a cuatro principios cooperativos clave.

Principio	Cargo	No induce a dicha tensión	Escasamente	Es indiferente	De forma moderada	En gran medida	No sabe / No contesta
Organización de propiedad conjunta	Contador	33,3	20,8	4,2	29,2	4,2	8,3
	Auxiliar contable	16,7	16,7	0,0	50,0	0,0	16,7
Fin social COAC	Contador	45,8	12,5	12,5	25,0	4,2	0,0
	Auxiliar contable	33,3	33,3	0,0	33,3	0,0	0,0
Prácticas de CF	Contador	8,3	20,8	8,3	37,5	25,0	0,0
	Auxiliar contable	0,0	0,0	16,7	16,7	50,0	16,7
Jerarquía plana	Contador	41,7	16,7	0,0	29,2	8,3	4,2
	Auxiliar contable	0,0	50,0	00	16,7	0,0	33,3

**Tabla 14.** Percepción (en %) sobre las tensiones entre la práctica de la contabilidad de gestión y los principios cooperativos, según cargo actual del entrevistado en la COAC.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La Tabla 14 muestra diferencias significativas en las percepciones de las tensiones que podrían surgir entre la contabilidad de gestión y los principios cooperativos según el cargo que ocupan los entrevistados en las COAC.

- Organización de propiedad conjunta:** los contadores tienden a creer en mayor medida (54,1%) que la adopción de la contabilidad de gestión no inducirá tensiones o lo hará solo de manera escasa. En cambio, los auxiliares contables son más proclives a percibir tensiones, con un 50% opinando que estas se manifestarían de forma moderada.
- Fin social de las COAC:** aquí, tanto contadores como auxiliares contables muestran una percepción similar, aunque los contadores presentan una mayor dispersión en sus respuestas. El 45,8% de los contadores considera que no se generarán tensiones, mientras que los auxiliares contables tienen una percepción más fragmentada con un 33,3% que cree que la tensión es escasa o moderada.
- Prácticas de contabilidad financiera:** este principio parece ser un foco de tensión considerable. Un 62,5% de los contadores y un 66,7% de los auxiliares contables opinan que las prácticas de contabilidad financiera actuales inducirían tensiones de manera moderada o en gran medida al intentar implementar contabilidad de gestión.
- Jerarquía plana:** los contadores tienden a pensar que la jerarquía plana de las cooperativas induce poca tensión (58,4%), mientras que los auxiliares contables muestran más incertidumbre, con un 50% que cree que induce tensión de forma escasa, y un 33,3% que no tiene una opinión formada sobre el asunto.

En resumen, los contadores muestran una tendencia más moderada en su percepción de las tensiones en comparación con los auxiliares contables, quienes en su mayoría perciben una mayor potencial de conflicto entre la contabilidad de gestión y los principios cooperativos, especialmente en relación con las prácticas contables y la estructura organizacional. Este hallazgo sugiere que las estrategias de implementación de la contabilidad de gestión en las COAC podrían necesitar enfoques diferenciados según el rol que ocupan los profesionales dentro de la organización.

El análisis de las percepciones sobre las posibles tensiones entre la implementación de la contabilidad de gestión y los principios cooperativos puede variar según la antigüedad de los profesionales en su cargo actual dentro de las COAC. La Tabla 15 muestra cómo varían estas percepciones en función de los años de experiencia de los encuestados.

Principio	Años laborando en COAC	No induce a dicha tensión	Escasamente	Es indiferente	De forma moderada	En gran medida	No sabe / No contesta
<b>Organización de propiedad conjunta</b>	< 5	54,5	9,1	0,0	36,4	0,0	0,0
	5 - 8	7,7	30,8	0,0	38,5	0,0	23,1
	9 - 12	50,0	25,0	25,0	0,0	0,0	0,0
	13 - 16	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	17 - 20	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
<b>Fin social COAC</b>	< 5	45,5	18,2	9,1	27,3	0,0	0,0
	5 - 8	30,8	23,1	0,0	38,5	7,7	0,0
	9 - 12	75,0	0,0	25,0	0,0	0,0	0,0
	13 - 16	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	17 - 20	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
<b>Prácticas de CF</b>	< 5	9,1	9,1	0,0	45,5	36,4	0,0
	5 - 8	0,0	7,7	15,4	30,8	38,5	7,7
	9 - 12	25,0	50,0	25,0	0,0	0,0	0,0
	13 - 16	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	17 - 20	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
<b>Jerarquía plana</b>	< 5	18,2	36,4	0,0	36,4	9,1	0,0
	5 - 8	23,1	23,1	0,0	23,1	7,7	23,1
	9 - 12	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	13 - 16	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	17 - 20	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0

**Tabla 15.** Percepción (en %) sobre las tensiones entre la práctica de la contabilidad de gestión y los principios cooperativos, según la antigüedad (en años laborados) del profesional consultado en su cargo actual en la COAC.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La Tabla 15 revela variaciones significativas en las percepciones de las tensiones potenciales entre la adopción de la contabilidad de gestión y los principios cooperativos, basadas en la antigüedad de los encuestados en sus cargos actuales.

- 1. Organización de propiedad conjunta:** los profesionales con menos de 5 años en su cargo son los más inclinados a pensar que la estructura de propiedad conjunta no inducirá tensiones (54,5%). Sin embargo, a medida que aumenta la antigüedad, especialmente entre aquellos con 13 a 20 años en el cargo, la percepción cambia drásticamente, con todos ellos creyendo que esta característica generará tensiones, ya sea de forma moderada o en gran medida.
- 2. Fin social de las COAC:** los profesionales con más de 13 años en su cargo tienen una percepción unánime de que el fin social de las cooperativas no inducirá tensiones (100%). En contraste, aquellos con menos experiencia muestran una opinión más dividida, con un porcentaje significativo (27,3% para los que tienen menos de 5 años y 38,5% para los que tienen entre 5 y 8 años) que considera que estas tensiones podrían surgir de forma moderada.
- 3. Prácticas de contabilidad financiera:** los profesionales con entre 5 y 8 años en su cargo perciben una mayor tensión inducida por las prácticas contables actuales (76,9% opinan que se generarán tensiones de forma moderada o en gran medida). En cambio, aquellos con menos de 5 años de antigüedad presentan una distribución más equilibrada entre quienes creen que las prácticas contables generarán tensiones y quienes opinan que no lo harán.
- 4. Jerarquía plana:** aquellos con 9 años o más en sus cargos tienden a ver la jerarquía plana como una fuente de tensión significativa (hasta un 100% en algunos grupos). En contraste, los profesionales con menos de 5 años en el cargo tienen opiniones más divididas, con un 54,6% que cree que esta estructura organizacional inducirá tensiones escasas o moderadas.

En resumen, los resultados muestran que la antigüedad en el cargo influye notablemente en cómo se perciben las tensiones potenciales entre la contabilidad de gestión y los principios cooperativos. Aquellos con más años de experiencia tienden a identificar más tensiones en estos aspectos, mientras que los profesionales más nuevos son más optimistas o menos convencidos de la existencia de tales tensiones. Esto sugiere que la antigüedad y la experiencia pueden influir en la receptividad hacia la adopción de nuevas prácticas contables dentro de las COAC.

La percepción de las tensiones entre la adopción de la contabilidad de gestión y los principios cooperativos puede variar significativamente según la experiencia previa de los profesionales en sus cargos anteriores. A continuación, se presentan los resultados que muestran cómo estas percepciones difieren en función de los años de experiencia laboral anterior de los entrevistados (Tabla 16).

Principio cooperativo	Años en cargos anteriores	No induce a dicha tensión	Escasamente	Es indiferente	De forma moderada	En gran medida	No sabe / No contesta
<b>Organización de propiedad conjunta</b>	< 5	44,4	0,0	0,0	55,6	0,0	0,0
	5 - 8	40,0	20,0	0,0	20,0	0,0	20,0
	9 - 12	16,7	66,7	16,7	0,0	0,0	0,0
	13 - 16	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	17 - 20	0,0	0,0	0,0	33,3	33,3	33,3
	21 - 24	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
<b>Fin social COAC</b>	< 5	33,3	22,2	0,0	44,4	0,0	0,0
	5 - 8	60,0	10,0	0,0	20,0	10,0	0,0
	9 - 12	33,3	33,3	33,3	0,0	0,0	0,0
	13 - 16	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	17 - 20	66,7	0,0	33,3	0,0	0,0	0,0
	21 - 24	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
<b>Prácticas de CF</b>	< 5	11,1	11,1	0,0	55,6	22,2	0,0
	5 - 8	0,0	10,0	10,0	20,0	50,0	10,0
	9 - 12	16,7	33,3	16,7	16,7	16,7	0,0
	13 - 16	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	17 - 20	0,0	33,3	0,0	66,7	0,0	0,0
	21 - 24	0,0	0,0	50,0	0,0	50,0	0,0
<b>Jerarquía plana</b>	< 5	11,1	22,2	0,0	55,6	11,1	0,0
	5 - 8	40,0	20,0	0,0	0,0	10,0	30,0
	9 - 12	50,0	33,3	0,0	16,7	0,0	0,0
	13 - 16	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	17 - 20	33,3	0,0	0,0	66,7	0,0	0,0
	21 - 24	50,0	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0

**Tabla 16.** Percepción (en %) sobre las tensiones entre la práctica de la contabilidad de gestión y los principios cooperativos, según años de experiencia en trabajos anteriores.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La Tabla 16 revela cómo la experiencia previa de los profesionales en otros trabajos influye en su percepción sobre las tensiones entre la contabilidad de gestión y los principios cooperativos.

1. **Organización de propiedad conjunta:** los encuestados con menos de 5 años de experiencia en trabajos anteriores tienden a percibir más tensiones de forma moderada (55,6%) que aquellos con más experiencia. Por ejemplo, los encuestados con 21 a 24 años de experiencia creen unánimemente que la organización de propiedad conjunta genera tensiones moderadas (100%), mientras que aquellos con entre 9 y 12 años de experiencia creen mayoritariamente que no se inducen tensiones (66,7%).
2. **Fin social de las COAC:** similarmente, aquellos con menos experiencia (menos de 5 años) perciben que el fin social de las cooperativas podría generar tensiones moderadas (44,4%). En contraste, los encuestados con 5 a 8 años de experiencia laboral anterior tienden a ver el fin social como una característica que no induce tensiones (60%), lo que sugiere una percepción más positiva o confiada en esta característica cooperativa.
3. **Prácticas de contabilidad financiera:** los encuestados con más de 20 años de experiencia laboral previa muestran opiniones divididas respecto a las prácticas contables actuales: un grupo considera que inducen tensiones en gran medida (50%), mientras que el otro grupo opina que no lo hacen. En comparación, los menos experimentados (menos de 5 años) son más propensos a percibir tensiones moderadas (55,6%).
4. **Jerarquía plana:** la percepción de la jerarquía plana como una fuente de tensión también varía con la experiencia. Los que tienen menos de 5 años de experiencia tienden a considerar que induce tensiones moderadas (55,6%). En cambio, aquellos con entre 9 y 12 años de experiencia tienden a pensar que la jerarquía plana no induce tensiones (50%).

En resumen, los resultados indican que la experiencia previa en trabajos anteriores puede influir en cómo los profesionales perciben las posibles tensiones entre los principios cooperativos y la adopción de la contabilidad de gestión. Los menos experimentados tienden a ver más tensiones, mientras que aquellos con más años de experiencia pueden ser más críticos o, en algunos casos, más confiados en las características cooperativas. Estos hallazgos sugieren que la experiencia laboral previa desempeña un papel crucial en la formación de opiniones sobre la implementación de la contabilidad de gestión en las COAC.

La experiencia laboral previa de los profesionales en sus cargos anteriores puede influir significativamente en su percepción sobre las tensiones entre la práctica de la contabilidad de gestión y los principios cooperativos (Tabla 17).

Principio	Años	No induce a dicha tensión	Escasamente	Es indiferente	De forma moderada	En gran medida	No sabe / No contesta
Organización de propiedad conjunta	< 5	44,4	0,0	0,0	55,6	0,0	0,0
	5 - 8	40,0	20,0	0,0	20,0	0,0	20,0
	9 - 12	16,7	66,7	16,7	0,0	0,0	0,0
	13 - 16	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	17 - 20	0,0	0,0	0,0	33,3	33,3	33,3
	21 - 24	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
Fin social COAC	< 5	33,3	22,2	0,0	44,4	0,0	0,0
	5 - 8	60,0	10,0	0,0	20,0	10,0	0,0
	9 - 12	33,3	33,3	33,3	0,0	0,0	0,0
	13 - 16	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	17 - 20	66,7	0,0	33,3	0,0	0,0	0,0
	21 - 24	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
Prácticas de CF	< 5	11,1	11,1	0,0	55,6	22,2	0,0
	5 - 8	0,0	10,0	10,0	20,0	50,0	10,0
	9 - 12	16,7	33,3	16,7	16,7	16,7	0,0
	13 - 16	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	17 - 20	0,0	33,3	0,0	66,7	0,0	0,0
	21 - 24	0,0	0,0	50,0	0,0	50,0	0,0
Jerarquía plana	< 5	11,1	22,2	0,0	55,6	11,1	0,0
	5 - 8	40,0	20,0	0,0	0,0	10,0	30,0
	9 - 12	50,0	33,3	0,0	16,7	0,0	0,0
	13 - 16	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	17 - 20	33,3	0,0	0,0	66,7	0,0	0,0
	21 - 24	50,0	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0

**Tabla 17.** Percepción (en %) sobre las tensiones entre la práctica de la contabilidad de gestión y los principios cooperativos, según años de experiencia en trabajos anteriores

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La Tabla 17 destaca cómo las opiniones sobre las tensiones entre la contabilidad de gestión y los principios cooperativos varían según los años de experiencia en trabajos anteriores de los entrevistados.

1. **Organización de propiedad conjunta:** los profesionales con menos de 5 años de experiencia en trabajos anteriores tienden a percibir más tensiones de forma moderada (55,6%) en comparación con otros grupos. Por otro

lado, aquellos con entre 9 y 12 años de experiencia laboral tienden a ver escasamente las tensiones (66,7%), lo que sugiere una mayor adaptación o aceptación del modelo cooperativo en este grupo.

2. **Fin social de las COAC:** en relación con el fin social de las cooperativas, los entrevistados con menos de 5 años de experiencia laboral previa muestran una inclinación mayor a percibir tensiones moderadas (44,4%). Sin embargo, aquellos con entre 5 y 8 años de experiencia tienden a pensar que este fin no induce tensiones (60%), mostrando una percepción más positiva respecto a la alineación entre la contabilidad de gestión y los objetivos sociales de las cooperativas.
3. **Prácticas de contabilidad financiera:** los encuestados con menos de 5 años de experiencia laboral previa son los que más perciben tensiones moderadas (55,6%) y en gran medida (22,2%) en relación con las prácticas de contabilidad financiera. En contraste, los entrevistados con más de 20 años de experiencia tienen una percepción más variada, con algunos viendo tensiones moderadas y otros escasamente tensiones.
4. **Jerarquía plana:** la percepción sobre la jerarquía plana varía significativamente. Los entrevistados con menos de 5 años de experiencia tienden a ver más tensiones de forma moderada (55,6%), mientras que aquellos con entre 21 y 24 años de experiencia opinan que no induce tensiones (50%) o lo hace escasamente (50%). Esta variabilidad sugiere que la experiencia laboral previa puede influir en cómo se interpreta la estructura organizativa de las cooperativas.

En resumen, la Tabla 17 sugiere que la experiencia laboral previa juega un papel crucial en la forma en que los profesionales perciben las posibles tensiones entre la adopción de la contabilidad de gestión y los principios cooperativos. Los menos experimentados tienden a ver más tensiones, mientras que aquellos con más años de experiencia pueden ser más adaptativos o tener una visión más matizada sobre cómo la contabilidad de gestión puede integrarse con los valores y prácticas cooperativas.

A continuación, se presenta la Tabla 18, que desglosa las opiniones de los entrevistados en función de los cargos que ocuparon antes de su actual puesto en la cooperativa, proporcionando una visión sobre cómo la experiencia previa en diferentes roles influye en sus percepciones sobre las posibles tensiones entre la contabilidad de gestión y los principios cooperativos.

Principio	Cargo	No induce a dicha tensión	Escasamente	Es indiferente	De forma moderada	En gran medida	No sabe / No contesta
Organización propiedad conjunta	Contador	44,4	0,0	0,0	44,4	0,0	11,1
	Auxiliar contable	8,3	50,0	8,3	25,0	0,0	8,3
	Otro cargo	44,4	0,0	0,0	33,3	11,1	11,1
Fin social COAC	Contador	44,4	0,0	0,0	44,4	11,1	0,0
	Auxiliar contable	33,3	25,0	16,7	25,0	0,0	0,0
	Otro cargo	55,6	22,2	11,1	11,1	0,0	0,0
Prácticas de CF	Contador	11,1	11,1	11,1	22,2	44,4	0,0
	Auxiliar contable	8,3	25,0	16,7	16,7	25,0	8,3
	Otro cargo	0,0	11,1	0,0	66,7	22,2	0,0
Jerarquía plana	Contador	44,4	11,1	0,0	22,2	11,1	11,1
	Auxiliar contable	33,3	16,7	0,0	25,0	8,3	16,7
	Otro cargo	22,2	44,4	0,0	33,3	0,0	0,0

**Tabla 18.** Percepción (en %) sobre las tensiones entre la práctica de la contabilidad de gestión y los principios cooperativos, según cargo en trabajos anteriores del profesional consultado.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

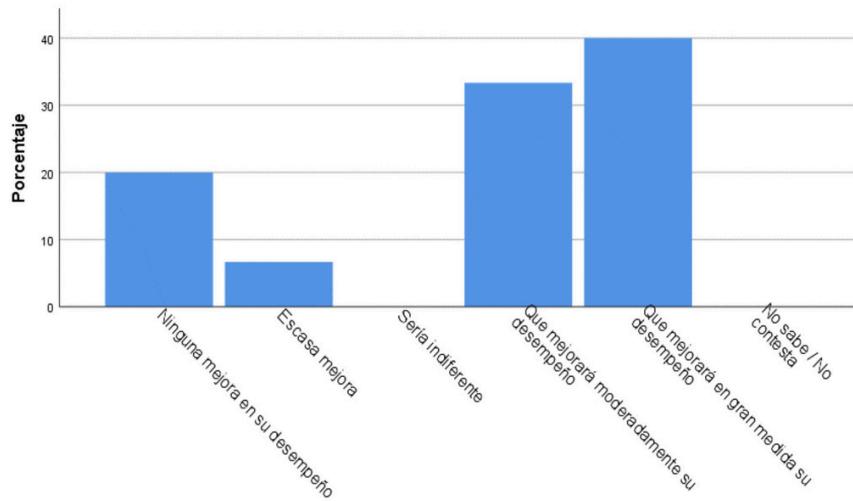
La Tabla 18 revela diferencias notables en las percepciones de tensiones relacionadas con la adopción de la CG según el cargo anterior de los entrevistados.

- Organización de propiedad conjunta:** los entrevistados que anteriormente ocupaban cargos de contadores están divididos en cuanto a si la organización de propiedad conjunta genera tensiones, con un 44,4% indicando que sí induce tensiones de forma moderada y un 44,4% que no las induce. En contraste, los auxiliares contables en su mayoría creen que esta característica genera escasas tensiones (50%), lo que sugiere que su experiencia previa influye en una percepción menos conflictiva. Quienes desempeñaban otros cargos se muestran igualmente divididos, con un 44,4% que opina que no genera tensiones y un 33,3% que cree que lo hace moderadamente.
- Fin social de las COAC:** en este aspecto, los contadores y aquellos con otros cargos anteriores tienden a percibir menos tensiones, con un 44,4% y 55,6% respectivamente, considerando que no induciría tensiones. Sin embargo, los auxiliares contables presentan una percepción más diversa, aunque un tercio considera que las tensiones son escasas o no existen.

- 3. Prácticas de contabilidad financiera (CF):** aquí, los contadores perciben mayoritariamente que las prácticas de contabilidad financiera generaría tensiones significativas (44,4% considera que lo haría en gran medida). En contraste, los auxiliares contables y quienes han ocupado otros cargos muestran una percepción más moderada, aunque sigue existiendo una preocupación significativa sobre las tensiones que estas prácticas podrían generar, con un 42% de los auxiliares contables indicando tensiones y un 66,7% de los que desempeñaban otros roles mostrando una preocupación similar.
- 4. Jerarquía plana:** los contadores y auxiliares contables presentan opiniones variadas, pero ambos grupos tienden a pensar que la jerarquía plana induce pocas tensiones o ninguna. Sin embargo, los entrevistados que ocuparon otros cargos tienden a percibir tensiones moderadas, con un 33,3% indicando que la jerarquía plana podría generar desafíos moderados en la adopción de la CG.

En resumen, las percepciones de tensiones entre la adopción de la CG y los principios cooperativos varían significativamente según la experiencia previa en cargos anteriores. Los contadores muestran mayor preocupación por las prácticas de CF, mientras que los auxiliares contables y quienes ocupaban otros cargos parecen percibir menos tensiones en general, aunque también destacan las prácticas de CF como un posible punto de fricción. Esto sugiere que la experiencia en roles contables anteriores puede influir en una mayor sensibilidad hacia los desafíos que plantea la integración de la CG en las cooperativas.

A continuación, se presenta la Figura 12, la cual ilustra cómo los profesionales contables de las COAC en Riobamba perciben el impacto potencial de la adopción de las NIIF en el desempeño organizacional de sus cooperativas.



**Grado de influencia o incidencia de las NIIF (si se adoptaran en las cooperativas) sobre el desempeño de las COAC (N=30)**

**Figura 12.** Percepción de los entrevistados en relación al grado de influencia o incidencia de las NIIF (si se adoptaran en las cooperativas) sobre el desempeño de las COAC.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La Figura 12 muestra que la mayoría de los entrevistados cree que la adopción de las NIIF tendría un impacto positivo en el desempeño de las COAC. El 40% de los encuestados considera que la adopción de estas normas mejoraría en gran medida el desempeño de sus cooperativas, mientras que un 33% adicional opina que la mejora sería moderada. Esto sugiere que una significativa porción de los profesionales en contabilidad ve en las NIIF una oportunidad para impulsar la eficiencia y efectividad de las COAC.

Por otro lado, un 23% de los entrevistados cree que la adopción de las NIIF no aportaría ninguna mejora al desempeño de las cooperativas, y un 3% considera que solo habría una mejora escasa. Finalmente, un 20% de los encuestados cree que la adopción de las NIIF no tendría un efecto relevante, siendo indiferente para el desempeño de las COAC.

Estos resultados reflejan una expectativa generalizada de que la adopción de las NIIF podría ser un factor clave en la mejora del desempeño de las cooperativas, aunque también existe una minoría que mantiene una postura escéptica sobre los beneficios de dicha adopción.

La Tabla 19 presenta un resumen de los posibles impactos que los profesionales contables entrevistados anticipan si las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) en Ecuador, especialmente en Riobamba, adoptaran las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

	N.º	Porcentaje
Aportes socios ahora serían pasivos	7	23,3
<i>Insolvencia de COAC / Retiro ahorros / Deterioro activos / Implicaciones tributarias</i>	5	16,7
Más transparencia en IF / Mejora de las cuentas-Balance Social o Mejora TD	10	33,3
Equiparación a banco privado	4	13,3
Estandarización internacional en contabilidad de COAC	3	10,0
Otros	20	66,7

**Tabla 19.** Cambios beneficiosos o perjudiciales que se producirían en la revelación de la información financiera de las COAC si se adoptaran las NIIF

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La Tabla 19 revela que la adopción de las NIIF en las COAC podría generar una variedad de efectos tanto positivos como negativos, según la percepción de los encuestados. El 33,3% de los entrevistados considera que uno de los cambios más beneficiosos sería una mayor transparencia en la información financiera, lo cual mejoraría las cuentas, incluyendo el Balance Social, y facilitaría una mejor toma de decisiones dentro de las cooperativas.

Por otro lado, el 23,3% de los profesionales señaló que una de las principales consecuencias negativas sería que los aportes de los socios pasarían a considerarse pasivos, lo que podría afectar la estabilidad financiera de las cooperativas. Además, un 16,7% de los encuestados expresó preocupación por una posible insolvencia de las COAC, junto con el riesgo de retiro de ahorros, deterioro de los activos e implicaciones tributarias derivadas de la adopción de las NIIF.

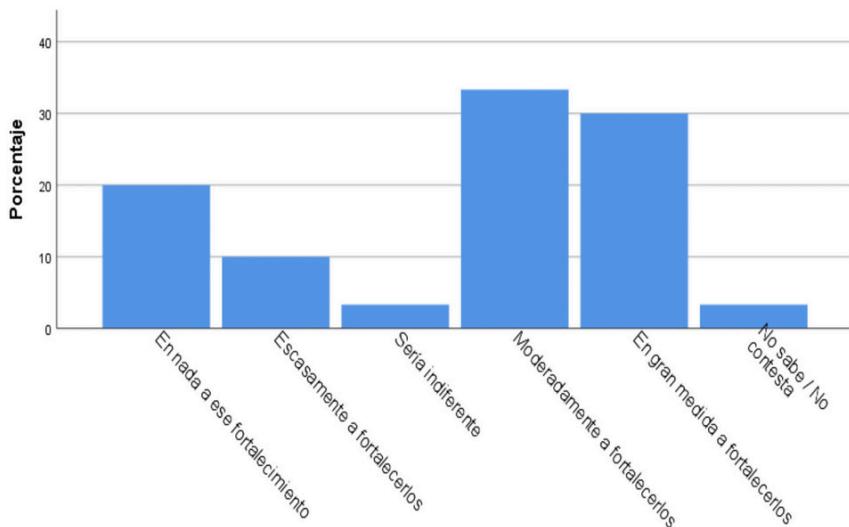
Un menor porcentaje, el 13,3%, mencionó que la adopción de las NIIF equipararía a las COAC con los bancos privados en términos de estándares contables, mientras que un 10% destacó la estandarización internacional en la contabilidad de las cooperativas como un cambio positivo.

Por último, el 66,7% de los encuestados mencionó otros cambios no especificados que también podrían ser significativos en este proceso de adopción de las NIIF. Estos resultados reflejan una mezcla de expectativas, donde se reconocen tanto las ventajas de alinearse con estándares internacionales como los desafíos y riesgos que esta adopción podría implicar para las cooperativas.

La Figura 13 presenta las opiniones de los contadores públicos entrevistados acerca del impacto que tendría la adopción de las NIIF en el fortalecimiento de los principios cooperativistas en las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) ecuatorianas y revela una diversidad de opiniones entre los encuestados sobre si la adopción de las NIIF fortalecería los principios cooperativistas de las COAC. Un 30% de los entrevistados considera que dicha adopción no contribuiría en absoluto o lo haría de

manera escasa al fortalecimiento de estos principios. Por otro lado, aproximadamente dos tercios de los encuestados (alrededor del 60%) creen que la adopción de las NIIF sí contribuiría a fortalecer los principios cooperativos de forma moderada o en gran medida.

Esta división de opiniones sugiere que, si bien algunos profesionales ven la adopción de las NIIF como una oportunidad para mejorar la competitividad, transparencia y manejo contable de las COAC, otros son más escépticos sobre su impacto positivo en los principios cooperativistas. Entre las razones mencionadas por quienes ven un beneficio en la adopción de las NIIF, se destaca la idea de que estas normas podrían permitir a las COAC ser más competitivas y ofrecer mayor claridad en la información financiera, así como mejoras en la valorización de activos y la presentación de las cuentas contables.



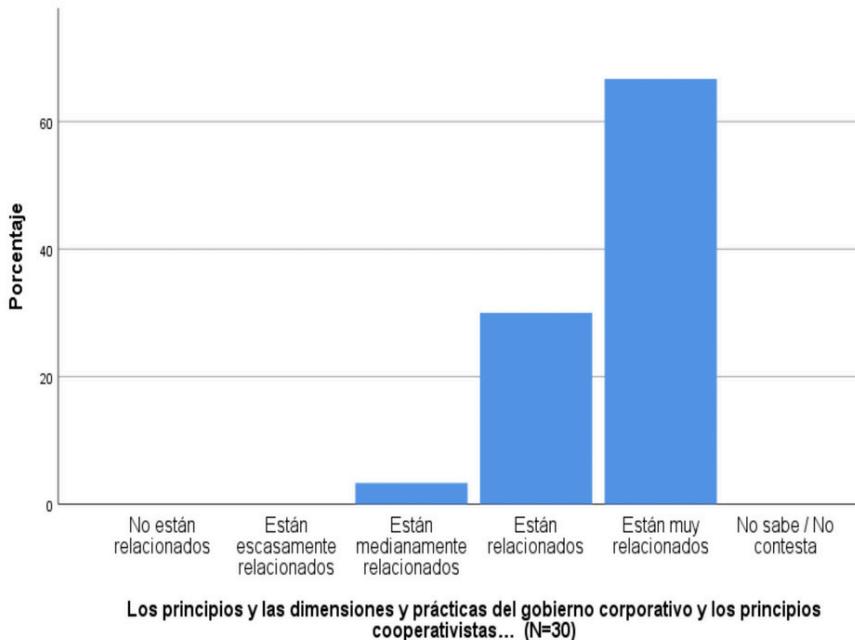
**En relación con el fortalecimiento de los principios cooperativistas, si hipotéticamente las COAC ecuatorianas adoptaran las NIIF, esta decisión contribuiría... (N=30)**

**Figura 13.** Percepciones sobre la relación entre una eventual adopción de las NIIF por parte de las COAC ecuatorianas y el fortalecimiento de los principios cooperativistas.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La Figura 14 presenta las opiniones de los entrevistados acerca de la conexión entre las prácticas y principios del gobierno corporativo y los principios fundamentales del cooperativismo en las COAC y muestra que una abrumadora mayoría de los entrevistados (97%) perciben una relación significativa entre los principios, las dimensiones y las prácticas del gobierno corporativo y los principios cooperativistas. Específicamente, un 60% de los encuestados considera que estas categorías están “muy relacionadas”, mientras que un 30% las ve como “relacionadas”.

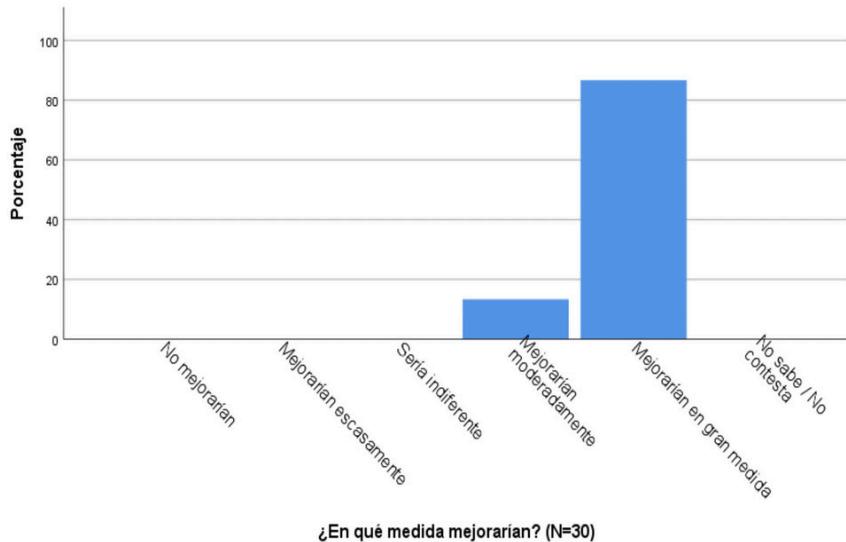
Este consenso casi unánime sugiere que los entrevistados entienden que el gobierno corporativo, a través de sus herramientas, procesos, normas y controles, está naturalmente alineado con los objetivos y metas del cooperativismo. Los encuestados argumentan que las buenas prácticas de gobierno corporativo son facilitadas y complementadas por los principios cooperativistas, creando un entorno en el que ambas perspectivas se refuerzan mutuamente para lograr una mejor gestión y gobernanza dentro de las COAC.



**Figura 14. Percepciones sobre la relación entre los principios y las dimensiones y prácticas del gobierno corporativo y los principios cooperativistas.**

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La Figura 15 presenta las opiniones de los entrevistados sobre el impacto que tendría la adopción de prácticas de buen gobierno corporativo en el desempeño de las cooperativas, los procesos de toma de decisiones y el bienestar de los asociados. En dicha figura se analiza si hipotéticamente las COAC ecuatorianas adoptaran las dimensiones y prácticas de buen gobierno corporativo, tanto el desempeño de las COAC en Ecuador como los procesos de toma de decisiones y en general la situación/bienestar de los asociados, ¿en qué medida mejorarían?



**Figura 15.** Impacto potencial de la adopción de prácticas de buen gobierno corporativo en las COAC ecuatorianas.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La Figura 15 revela un consenso unánime entre los entrevistados respecto a los beneficios que traería la adopción de prácticas de buen gobierno corporativo en las COAC ecuatorianas. El 87% de los encuestados considera que estas prácticas mejorarían en gran medida el desempeño de las cooperativas, los procesos de toma de decisiones y la situación general de los asociados, mientras que el 13% opina que estas mejoras serían moderadas.

Las razones detrás de estas percepciones incluyen la expectativa de una mayor objetividad y participación en la toma de decisiones, una reducción de errores y riesgos, y una mayor sustentabilidad a largo plazo de las cooperativas. Este resultado subraya la importancia percibida del buen gobierno corporativo como un factor clave para el éxito y la estabilidad de las COAC en Ecuador.

En el contexto de mejorar la gestión y el funcionamiento de las COAC ecuatorianas para que reflejen prácticas de buen gobierno corporativo, se indagó con los contadores públicos sobre las disposiciones, acciones y prácticas que estas entidades deberían adoptar en el futuro. La Tabla 20 presenta un resumen de las principales sugerencias realizadas por los entrevistados.

	N.º de entrevistados	Porcentaje
Mejorar capacitación / C. permanente	6	20,0
Adecuada implementación de PC / Priorización de socios	11	36,7
Decisiones más participativas	9	30,0
Establecer y controlar procesos / Reingeniería-fortalecimiento procesos / Evaluación de procesos-cargos	12	40,0
Otros	20	66,7

**Tabla 20.** Disposiciones y prácticas recomendadas para que las COAC ecuatorianas reflejen un buen gobierno corporativo.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

Los resultados de la Tabla 20 reflejan una clara orientación de los entrevistados hacia la mejora de la capacitación continua, la implementación adecuada de principios contables con una priorización de los intereses de los socios, y la adopción de decisiones más participativas como acciones esenciales para el fortalecimiento del gobierno corporativo en las COAC. Con un 40% de los encuestados subrayando la importancia de establecer y controlar procesos, estas sugerencias reflejan una visión coherente de las necesidades de las COAC para alcanzar una gobernanza más efectiva. Además, un notable 66,7% de los entrevistados mencionó otros factores, lo que sugiere una diversidad de áreas que también requieren atención para garantizar la solidez y sostenibilidad de estas organizaciones.

## Barreras y oportunidades percibidas en la adopción de contabilidad de gestión

La adopción de la contabilidad de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito en Riobamba no está exenta de barreras significativas. Una de las principales barreras identificadas por los contadores públicos es la falta de formación especializada en esta área. Muchos de ellos han recibido una formación académica orientada principalmente hacia la contabilidad financiera y no han tenido acceso a programas de educación continua que aborden las técnicas más avanzadas de la contabilidad de gestión. Esta falta de capacitación limita su capacidad para implementar estas prácticas de manera efectiva.

Otra barrera importante es la cultura organizacional de las cooperativas, que a menudo está orientada hacia la preservación de prácticas tradicionales y puede mostrar resistencia al cambio. La contabilidad de gestión requiere un enfoque más dinámico y adaptativo que la contabilidad financiera tradicional, lo que implica una mentalidad abierta a la innovación y a la adopción de nuevas tecnologías y métodos. Sin embargo, la percepción de que la contabilidad de gestión es compleja y costosa de implementar puede generar reticencia entre los directivos y socios de las cooperativas.

Además, las limitaciones en los recursos financieros y tecnológicos representan otra barrera para la adopción de la contabilidad de gestión. Las cooperativas, especialmente las más pequeñas, pueden carecer de los fondos necesarios para invertir en software de gestión avanzada o en la capacitación de su personal en estas técnicas. La falta de infraestructura tecnológica adecuada también dificulta la recolección, procesamiento y análisis de la información que es fundamental para la contabilidad de gestión.

A pesar de estas barreras, existen también oportunidades significativas para la adopción de la contabilidad de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito. Una de estas oportunidades radica en el creciente interés de las cooperativas por mejorar su eficiencia operativa y su capacidad para competir en el mercado financiero. La contabilidad de gestión ofrece herramientas valiosas que pueden ayudar a las cooperativas a optimizar sus operaciones, reducir costos y mejorar su toma de decisiones estratégicas.

Otra oportunidad se presenta en la posibilidad de mejorar la transparencia y la rendición de cuentas dentro de las cooperativas. La contabilidad de gestión puede proporcionar una visión más clara y detallada del desempeño financiero y operativo de la cooperativa, lo que puede fortalecer la confianza de los socios y otros stakeholders. Esta mayor transparencia también puede facilitar el acceso a financiamiento externo, ya que las cooperativas que implementan prácticas sólidas de contabilidad de gestión pueden ser vistas como más confiables y profesionalizadas por los inversionistas y las instituciones financieras.

En resumen, aunque la adopción de la contabilidad de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito de Riobamba enfrenta barreras significativas, las oportunidades para mejorar la eficiencia y la competitividad de estas organizaciones son igualmente importantes. La clave para superar estas barreras radica en la capacitación y el desarrollo profesional continuo de los contadores públicos, así como en la creación de una cultura organizacional que valore la innovación y la mejora continua.

## Visión de los Asociados sobre la Contabilidad de Gestión

### Percepción de los asociados sobre la importancia de la contabilidad de gestión

Los asociados de las cooperativas de ahorro y crédito en Riobamba desempeñan un papel fundamental en la operativa y la gobernanza de estas organizaciones. Como propietarios colectivos y beneficiarios directos de los servicios de la cooperativa, su percepción sobre la contabilidad de gestión es crucial para su adopción y éxito. Sin embargo, esta percepción puede variar ampliamente, dependiendo de factores como el nivel de educación, el conocimiento financiero y la experiencia previa con prácticas de gestión.

En general, los asociados pueden no estar completamente familiarizados con el concepto de contabilidad de gestión, ya que su enfoque principal suele estar en los servicios directos que reciben, como los préstamos, el ahorro y otros beneficios financieros. Para muchos, la contabilidad es vista como una función administrativa que se maneja internamente por los profesionales de la cooperativa, y puede no estar claro cómo la contabilidad de gestión podría impactar su experiencia como socios.

No obstante, cuando se les presenta de manera comprensible, los asociados suelen reconocer la importancia de la contabilidad de gestión para mejorar la eficiencia y la transparencia de la cooperativa. Entienden que una gestión financiera sólida puede conducir a decisiones más informadas y a una mejor utilización de los recursos, lo que a su vez puede traducirse en beneficios directos, como tasas de interés más bajas en los préstamos o mayores dividendos. Además, la contabilidad de gestión puede ayudar a la cooperativa a adaptarse a cambios en el entorno económico y a mantener su sostenibilidad a largo plazo, lo que es de gran interés para los asociados.

La percepción de la contabilidad de gestión entre los asociados también está influenciada por la forma en que la dirección de la cooperativa comunica y justifica las decisiones financieras. Una comunicación clara y transparente sobre cómo se utilizan las herramientas de contabilidad de gestión para tomar decisiones puede aumentar la confianza de los asociados en la dirección de la cooperativa y fortalecer su apoyo a estas prácticas.

En el proceso de investigación se identificaron diversas herramientas de contabilidad de gestión que los profesionales entrevistados consideraron relevantes para la revelación de información en las COAC. La Tabla 21 resume estas herramientas, destacando el número de entrevistados que las mencionaron y el porcentaje correspondiente. Las herramientas incluyen desde presupuestos flexibles hasta metodologías avanzadas como el Balanced Scorecard, subrayando la importancia de adaptar las prácticas contables a las necesidades y realidades específicas de las cooperativas.

Herramientas de contabilidad de gestión	Nro. de entrevistados	Porcentaje
Presupuesto flexible	18	60,0
Presupuesto por programas	7	23,3
Presupuesto base cero	3	10,0
Costos completos y variables por secciones ( <i>Full costing</i> )	4	13,3
Costo objetivo	3	10,0
Costos de calidad	9	30,0
Modelos orgánicos de asignación de costos	1	3,3
Gestión y Costeo ABC ( <i>Activity Based Costing/Costeо basado en actividades</i> )	9	30,0
Sistema clásico de costos por departamentos/secciones/líneas de productos/servicios	3	10,0
Determinación flexible de costos marginales (GPK)	2	6,7
Cuadro de Mando Integral ( <i>Balanced Scorecard</i> )	15	50,0
Centros de beneficios	3	10,0
Sistemas de incentivos	10	33,3
Gestión de ingresos ( <i>Yield/revenue management</i> )	7	23,3
Análisis de rentabilidad de segmentos de clientes (MSPA)	9	30,0
Mejora continua de procesos (Kaizen)	15	50,0
Gestión total de la calidad	8	26,7
Análisis de la cadena de valor	8	26,7
Gestión de cuellos de botella	10	33,3
Reingeniería de procesos	23	76,7
<b>Otros:</b>		
Método <i>Payback</i>	1	3,3
Medición y gestión del capital intelectual	1	3,3
Planeación estratégica	1	3,3

**Tabla 21.** Herramientas de contabilidad de gestión recomendadas para las COAC, según el criterio de los entrevistados en este estudio.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La interpretación de los resultados de la Tabla 21, que presenta las herramientas de contabilidad de gestión recomendadas para las COAC según el criterio de los entrevistados, revela varias tendencias clave sobre la percepción y la utilidad de estas herramientas en el contexto específico de las cooperativas de ahorro y crédito.

- I **Predominio de la reingeniería de procesos:** con un 76,7% de los entrevistados recomendando la reingeniería de procesos, se evidencia una fuerte inclinación hacia la adopción de cambios estructurales y mejoras

significativas en los procedimientos internos. Esto sugiere que los actores consideran esencial la optimización de los procesos existentes para mejorar la eficiencia operativa.

La reingeniería de procesos, promovida por Michael Hammer y James Champy, se refiere a la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos empresariales para alcanzar mejoras significativas en el desempeño, abarcando aspectos como costos, calidad, servicio y rapidez. Se centra en la obtención de resultados específicos y medibles, el uso de la tecnología para optimizar procesos y eliminar actividades que no añaden valor, y la orientación hacia las necesidades del cliente.

Este enfoque se basa en varios principios y pasos esenciales:

1. **Rediseño radical:** la reingeniería de procesos busca una reestructuración completa de los procesos, en lugar de meras mejoras incrementales. Se replantean los procesos desde cero para eliminar redundancias y mejorar la eficiencia (IBM, 2023).
  2. **Enfoque en procesos clave:** se identifican y rediseñan aquellos procesos que impactan de manera significativa la eficiencia y efectividad organizacional, asegurando que los esfuerzos de reingeniería se concentren en áreas críticas para el éxito del negocio (SpringerLink, 2023).
  3. **Uso de la tecnología de información:** este enfoque se apoya en la tecnología para automatizar y mejorar los procesos. La implementación de sistemas de información modernos es crucial para facilitar el rediseño y la integración de procesos (Flokzu, 2023).
  4. Orientación al cliente: los procesos se rediseñan con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente, lo que implica comprender sus necesidades y garantizar que los nuevos procesos las aborden de manera más eficiente (SpringerLink, 2023).
- I **Preferencia por herramientas flexibles y adaptables:** el presupuesto flexible es otra herramienta destacada, recomendada por el 60% de los entrevistados. Esto indica una preferencia por sistemas de presupuestación que permiten adaptarse a cambios y fluctuaciones, lo cual es crucial en entornos económicos volátiles o impredecibles como el de las COAC.
- I **Adopción del Balanced Scorecard y Kaizen:** el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) y la mejora continua de procesos (Kaizen), con un 50% de recomendación cada uno, reflejan una tendencia hacia la incorporación de herramientas estratégicas que no solo miden el desempeño financiero, sino que también abordan aspectos no financieros como la satisfacción del cliente y la mejora continua.

El Balanced Scorecard, creado por Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990, es una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones convertir su visión y estrategia en un conjunto coherente de indicadores de desempeño. A diferencia de las medidas financieras tradicionales, el BSC incorpora también indicadores de desempeño no financieros, lo que ofrece una perspectiva más equilibrada de la organización. Esta herramienta de gestión organizacional integral requiere que cada unidad dentro de la organización alinee sus actividades con los objetivos específicos, en consonancia con la estrategia general o corporativa establecida (Vega, Comas, & Mayorga, 2021), y constituye la base fundamental para la gestión del rendimiento organizacional (Vega & Lluglla, 2019).

- | **Diversidad en las herramientas de costeo:** las herramientas relacionadas con el costeo, como el costeo ABC (30%), los costos de calidad (30%), y los costos completos y variables (13,3%), muestran una preocupación por una asignación de costos más precisa y controlada, lo que es fundamental para la gestión eficiente de recursos en las COAC.
- | **Enfoque en sistemas de incentivos y gestión de cuellos de botella:** los sistemas de incentivos (33,3%) y la gestión de cuellos de botella (33,3%) son herramientas que también destacan, lo que indica que los entrevistados reconocen la importancia de motivar al personal y optimizar la capacidad operativa para evitar retrasos y mejorar el rendimiento general.
- | **Importancia menor de herramientas tradicionales:** otras herramientas más tradicionales, como el presupuesto base cero (10%) o los sistemas de costos clásicos (10%), recibieron menor apoyo, lo que podría sugerir una tendencia hacia la modernización y la búsqueda de métodos más innovadores y adaptables para la gestión contable.
- | **Uso limitado de métodos especializados:** herramientas como el método Payback, la medición y gestión del Capital Intelectual, y la planeación estratégica fueron mencionadas por un número muy reducido de entrevistados (3,3% cada una), lo que podría indicar una menor prioridad o un desconocimiento de su aplicabilidad en el contexto de las COAC.

En resumen, los resultados de la Tabla 21 reflejan una tendencia general hacia la adopción de herramientas de contabilidad de gestión que permiten flexibilidad, mejora continua, y una mejor alineación estratégica. Esto sugiere que las COAC están buscando modernizar sus prácticas de gestión contable y alinearlas con los desafíos actuales del entorno financiero.

En este estudio, se investigaron los aspectos financieros y no financieros que diferencian el ejercicio práctico de la contabilidad en las COAC respecto a otras organizaciones o entidades. La Tabla 22 presenta los resultados obtenidos, mostrando los aspectos que los contadores de las COAC consideran más relevantes en su práctica contable diaria.

Aspectos financieros y no financieros	Nro. Entrevistados	Porcentaje
Estados financieros	18	60,0
Ratios e indicadores económicos y financieros (análisis financiero)	17	56,7
Indicadores de desempeño	8	26,7
Planes financieros y presupuestos (maestro, de efectivo, otros)	6	20,0
Planificación estratégica y sus herramientas	10	33,3
Normativas y otras disposiciones legales	22	73,3
Otras aspectos financieros y no financieros	0	0,0
No sabe / No contesta	0	0,0

**Tabla 22.** Diferencias en el ejercicio de la contabilidad en las COAC en comparación con otras organizaciones, según el criterio de los entrevistados.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

Los resultados indican que el 73,3% de los entrevistados destacó la importancia de las normativas y disposiciones legales, lo que sugiere que las COAC operan bajo un marco regulatorio más específico y riguroso en comparación con otras entidades. Además, un 60,0% de los encuestados identificó los estados financieros como un aspecto diferenciador clave, lo que subraya la necesidad de un seguimiento y reporte financiero detallado dentro de estas cooperativas. Los ratios e indicadores económicos y financieros fueron mencionados por el 56,7% de los entrevistados, reflejando la importancia del análisis financiero en la toma de decisiones.

Por otro lado, aspectos como la planificación estratégica y sus herramientas, así como los indicadores de desempeño, fueron mencionados por un 33,3% y un 26,7% de los encuestados, respectivamente. Estos porcentajes más bajos podrían indicar una menor priorización de estos elementos en la contabilidad de las COAC en comparación con las normativas y estados financieros. Finalmente, ninguna otra categoría de aspectos financieros o no financieros adicionales fue mencionada, lo que podría reflejar una concentración en los elementos fundamentales de la contabilidad dentro de estas cooperativas.

El análisis de las características socioeducativas de los asociados entrevistados en Riobamba, Ecuador (Tabla 23), proporciona un contexto importante para comprender la composición demográfica y cultural de los miembros de las COAC. Esto es crucial para interpretar las percepciones y opiniones de estos asociados sobre la contabilidad de gestión, en particular considerando aspectos como su etnia, género y nivel educativo.

	Característica socioeducativa	Nro. de entrevistados	Porcentaje
<b>Sexo</b>	<i>Mujer</i>	13	43,3
	<i>Hombre</i>	17	56,7
<b>Etnia</b>	<i>Kichwa</i>	15	50,0
	<i>Ninguna</i>	15	50,0
<i>Básica Preparatoria o Superior</i>		1	3,3
<b>Nivel Educativo</b>	<i>Bachillerato (ciencias/ técnico/complementario o intercultural bilingüe)</i>	14	46,7
	<i>intercultural bilingüe)</i>	15	50,0

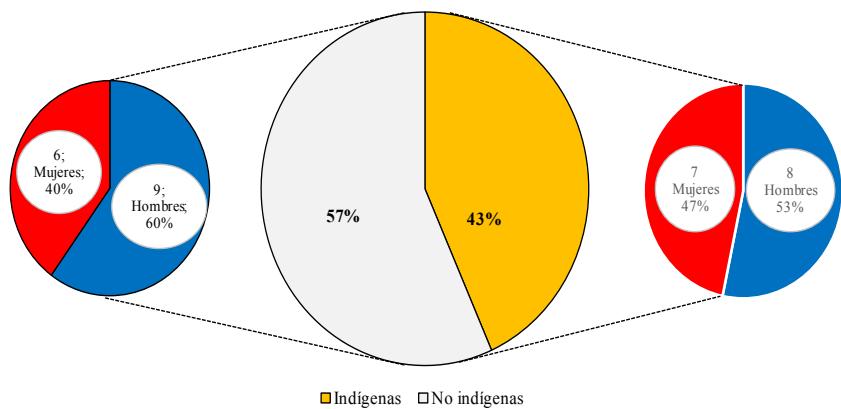
**Tabla 23.** Riobamba, Ecuador: características socioeducativas de los asociados entrevistados, subgrupo 2.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La Tabla 23 revela que, en el subgrupo de asociados entrevistados, la mayoría son hombres (56,7%), con una distribución de género relativamente equilibrada. La pertenencia a una etnia indígena también es significativa, con el 50% de los entrevistados identificándose como Kichwa, la principal nacionalidad indígena en la región de Sierra Centro-Norte de Ecuador. Este dato resalta la importancia de considerar las particularidades culturales en la implementación de prácticas contables en las COAC.

En cuanto al nivel educativo, la mayoría de los entrevistados ha completado el Bachillerato, ya sea en ciencias, técnico o intercultural bilingüe (96,7%), lo que sugiere un nivel educativo relativamente alto entre los asociados. Solo un 3,3% tiene un nivel educativo de básica preparatoria o superior. Estos datos subrayan la relevancia de adaptar las prácticas de contabilidad de gestión a las capacidades y contextos culturales específicos de los asociados, asegurando que sean accesibles y efectivas para todos los miembros.

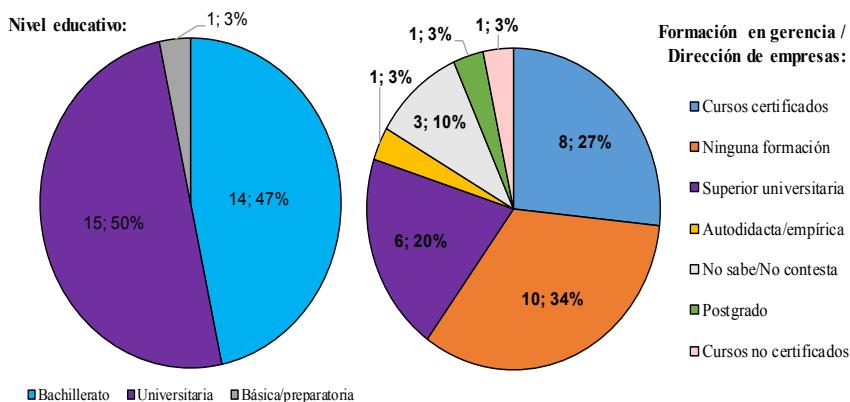
Las figuras 16 y 17 proporcionan una representación visual del perfil socioeducativo de los asociados entrevistados en Riobamba, Ecuador. La información se centra en la discriminación por sexo y etnia (Figura 16) y en el nivel educativo junto con la formación específica en gerencia y dirección de empresas (Figura 17). Estos datos son fundamentales para comprender las características del subgrupo 2 y su relación con la estructura y necesidades de las COAC.



**Figura 16.** Riobamba, Ecuador: Discriminación de los sujetos de estudio del Subgrupo 2 (Asociados) según sexo y nacionalidad (indígena o no).

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

En la Figura 16, se observa que el subgrupo de estudio está compuesto por una mayoría de hombres (57%) y una minoría de mujeres (43%). Además, los entrevistados se dividen equitativamente entre indígenas (50%) y no indígenas (50%). Esto indica una representatividad balanceada entre las etnias, aunque se percibe una ligera preponderancia de hombres dentro de los asociados no indígenas.



**Figura 17.** Riobamba, Ecuador: Nivel educativo de los sujetos de estudio del Subgrupo 2 (Asociados) y fuente de sus conocimientos en temas vinculados con la gerencia y dirección de empresas.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La Figura 17 muestra que la mayoría de los asociados tienen un nivel educativo de bachillerato (47%), seguido de estudios universitarios (50%) y una mínima proporción con educación básica preparatoria (3%). En términos de formación en gerencia y dirección de empresas, un 34% de los entrevistados no posee ninguna formación en esta área, mientras que el 27% ha recibido cursos certificados. Un 20% se identifica como autodidacta o empírico, lo que sugiere que hay un amplio margen para mejorar las capacidades gerenciales de los asociados a través de programas de formación continua y certificada.

Estas características revelan la necesidad de programas de educación y capacitación que respondan a la realidad cultural y educativa de los asociados de las COAC, con un enfoque en la formación gerencial y administrativa para fortalecer su participación y toma de decisiones dentro de estas organizaciones.

Como parte de la investigación, se buscó conocer el nivel de involucramiento y experiencia de los asociados en roles directivos o administrativos dentro de las COAC a las que pertenecen o han pertenecido. Este aspecto es crucial para entender la perspectiva de los asociados sobre la adopción de prácticas como la contabilidad de gestión, las NIIF y el gobierno corporativo, dado que su experiencia en cargos directivos puede influir en su percepción y entendimiento de estos temas (Tabla 24).

Cargos	Nro. de entrevistados	Porcentaje
Presidente del Consejo de Administración	2	6,7
Miembro del Consejo de Administración	2	6,7
Miembro del Consejo de Vigilancia	3	10,0
Otro cargo cooperativo: Asistente de negocios	1	3,3
Otro cargo cooperativo: Secretaria	2	6,7

**Tabla 24.** Cargos directivos o administrativos desempeñados por los entrevistados en la actual u otra COAC, subgrupo 2.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 24, se observa que la mayoría de los asociados entrevistados (70%) no ha ocupado cargos directivos o administrativos en la actual u otras COAC. Entre el 30% restante que sí ha desempeñado roles directivos, los cargos más comunes son los de Presidente del Consejo de Administración (7%), miembro del Consejo de Administración (7%) y miembro del Consejo de Vigilancia (10%). Otros cargos mencionados incluyen roles como Asistente de Negocios y Secretaria, ambos con un 3% y 7%, respectivamente.

Estos resultados indican que, aunque una minoría de los asociados tiene experiencia en cargos de toma de decisiones dentro de las COAC, la mayoría no cuenta con esta experiencia. Esto podría sugerir una limitada participación en la gestión y administración de las cooperativas, lo que podría influir en su comprensión y percepción de las herramientas de gestión que se desean implementar en estas entidades.

Con el objetivo de evaluar el nivel de conocimiento y la manera en que los asociados de las COAC riobambéñas se mantienen informados sobre las decisiones clave de sus cooperativas, se exploraron los canales y métodos utilizados por los miembros para acceder a esta información. La comprensión de cómo los asociados acceden a la información relevante es fundamental para interpretar su percepción sobre la contabilidad de gestión, las NIIF y el gobierno corporativo en estas entidades (Tabla 25).

Respuestas	Nro. de entrevistados	Porcentaje
Las desconozco	10	33,3
Averiguando por propia cuenta	4	13,3
Por estados y otros informes financieros/contables	10	33,3
En la Asamblea General	3	10,0
Por medio de otros asociados	3	10,0
A través de medios de comunicación, redes sociales, etc.	3	10,0

**Tabla 25.** ¿Cómo se informan los asociados acerca de las decisiones de la Cooperativa, subgrupo 2?

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

Los resultados mostrados en la Tabla 25 revelan que un porcentaje significativo de los asociados (33,3%) desconoce las decisiones tomadas por su cooperativa en áreas críticas como la captación de recursos, la recuperación de créditos, y los aportes sociales. Esta falta de conocimiento podría reflejar una desconexión o una deficiencia en la comunicación interna de la cooperativa hacia sus miembros.

Por otro lado, el mismo porcentaje de asociados (33,3%) informó que obtiene esta información a través de los estados y otros informes financieros o contables, lo que sugiere que estos documentos son una fuente clave de información para aquellos miembros más interesados en las operaciones de la cooperativa.

Menos asociados indicaron que se informan a través de la Asamblea General (10%), por medio de otros asociados (10%), o a través de medios de comunicación y redes sociales (10%). Además, un pequeño grupo (13,3%) expresó que toma la iniciativa de informarse por cuenta propia.

En conjunto, estos hallazgos sugieren que mientras un grupo de asociados se mantiene informado a través de fuentes formales, como los informes financieros, una proporción considerable permanece desinformada o depende de medios menos directos, lo cual podría influir en su percepción y actitud hacia la adopción de nuevas prácticas de gestión en sus cooperativas.

Una de las dimensiones clave para evaluar la transparencia y efectividad en la comunicación dentro de las COAC es la frecuencia con la que los miembros de la dirección informan a los asociados sobre la situación general de la cooperativa. Este aspecto es fundamental para entender cómo los asociados perciben la gestión y la toma de decisiones dentro de su organización. La Tabla 26 presenta los resultados obtenidos al respecto, basados en las respuestas del segundo subgrupo de entrevistados.

Respuestas	Nro. de entrevistados	Porcentaje
Nunca	1	3,3
Semanalmente	4	13,3
Mensualmente	10	33,3
Trimestralmente	2	6,7
Semestralmente	2	6,7
Una vez al año (en la asamblea anual)	1	3,3
No sabe/No contesta	10	33,3
Total	30	100,0

**Tabla 26.** Frecuencia con que los miembros de la Dirección informan a los asociados sobre la situación general de la cooperativa, según los entrevistados, subgrupo 2.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La Tabla 26 muestra que la mayoría de los entrevistados (33,3%) informó que la directiva de su cooperativa les proporciona información sobre la situación general de la COAC de manera mensual. Un grupo más pequeño (13,3%) indicó que la información se brinda semanalmente, mientras que un 6,7% señaló que esta se ofrece trimestral o semestralmente. Es importante destacar que un significativo 33,3% de los entrevistados no supo o no contestó a esta pregunta, lo que podría reflejar una falta de claridad o irregularidad en la comunicación interna.

Un caso excepcional lo constituye el 3,3% de los entrevistados que afirmó que la información se le proporciona solo una vez al año, durante la asamblea anual, y otro 3,3% que mencionó que nunca reciben tal información.

Estos resultados sugieren que, si bien existe un esfuerzo por parte de la dirección de las COAC para mantener a los asociados informados, la periodicidad y la claridad de esta comunicación podrían ser inconsistentes. Esto podría generar brechas en la percepción de los asociados sobre la transparencia y la efectividad del gobierno cooperativo. El hecho de que una proporción considerable de entrevistados no esté al tanto de la frecuencia de estas comunicaciones podría indicar la necesidad de fortalecer los mecanismos de información y comunicación interna dentro de las COAC.

La percepción de los asociados respecto a la utilidad de la información proporcionada por la directiva de su cooperativa es un indicador clave de la calidad de la comunicación interna y la transparencia organizacional. Entender cómo los asociados valoran esta información puede proporcionar percepciones importantes sobre la eficacia del gobierno cooperativo y la satisfacción de los miembros con la gestión de la cooperativa. La Tabla 27 presenta las respuestas de los asociados encuestados respecto a su acuerdo con la utilidad de la información proporcionada por la directiva.

Respuestas	Nro. de entrevistados	Porcentaje
<i>Poco de acuerdo</i>	1	3,3
<i>Indiferente</i>	1	3,3
<i>Bastante de acuerdo</i>	3	10,0
<i>Completamente de acuerdo</i>	20	66,7
<i>No sabe / No contesta</i>	5	16,7
<i>Total</i>	30	100,0

**Tabla 27.** Percepción de los entrevistados sobre la utilidad de la información que proporciona la directiva de la cooperativa, subgrupo 2.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La Tabla 27 revela que una mayoría significativa de los entrevistados (66,7%) está completamente de acuerdo con que la información proporcionada por la directiva de la cooperativa es útil. Además, un 10% adicional está “bastante de acuerdo”, lo que lleva al 77% de los entrevistados a valorar positivamente la utilidad de la información que reciben. Solo un 3,3% se mostró poco de acuerdo, y un porcentaje igual se declaró indiferente respecto a la utilidad de la información.

Es destacable también que el 16,7% de los entrevistados no supo o no quiso responder a esta pregunta, lo que podría indicar una falta de compromiso o conocimiento suficiente sobre la calidad de la información proporcionada.

Estos resultados sugieren que, en general, la directiva de la cooperativa ha logrado comunicar información que es considerada útil por la mayoría de los asociados. Sin embargo, la existencia de un pequeño porcentaje de indiferencia o falta de acuerdo podría señalar áreas de mejora en la forma y contenido de las comunicaciones, para garantizar que todos los miembros perciban claramente el valor de la información recibida.

Comprender las razones detrás del grado de acuerdo o desacuerdo de los asociados respecto a la utilidad de la información proporcionada por la directiva de la cooperativa es esencial para mejorar la calidad de la comunicación y reforzar la confianza en la gestión cooperativa. La Tabla 28 expone los principales motivos que subyacen en la percepción de los asociados sobre la utilidad de esta información, arrojando luz sobre las expectativas y necesidades de los miembros en cuanto a la transparencia y la gestión de la cooperativa.

Respuestas	Nro. de entrevistados	Porcentaje
Seguir confiando/Sinónimo de transparencia-honestidad/	6	20,0
Información/Tomar mejores decisiones	14	46,7
Solo me acerco a COAC a sacar dinero/créditos	4	13,3
Otras	4	13,3
NS/NC	2	6,7

**Tabla 28.** Motivos del grado de acuerdo o desacuerdo expresado a la afirmación: “La información que la directiva de la cooperativa proporciona al asociado es de mucha utilidad”, subgrupo 2.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

La Tabla 28 muestra que el motivo más común para valorar positivamente la información proporcionada por la directiva es su utilidad para la toma de decisiones, señalado por el 46,7% de los entrevistados. Este resultado subraya la importancia de la información como herramienta para la participación efectiva de los asociados en la vida cooperativa.

Un 20% de los asociados percibe esta información como un sinónimo de transparencia y honestidad, lo que refuerza la confianza en la cooperativa y en sus líderes. Por otro lado, un 13,3% de los encuestados indicó que solo se relacionan con la cooperativa para retirar dinero o solicitar créditos, lo que podría reflejar una falta de involucramiento en otros aspectos del funcionamiento de la cooperativa. Este grupo podría estar menos interesado en la información proporcionada o no percibir su utilidad directa.

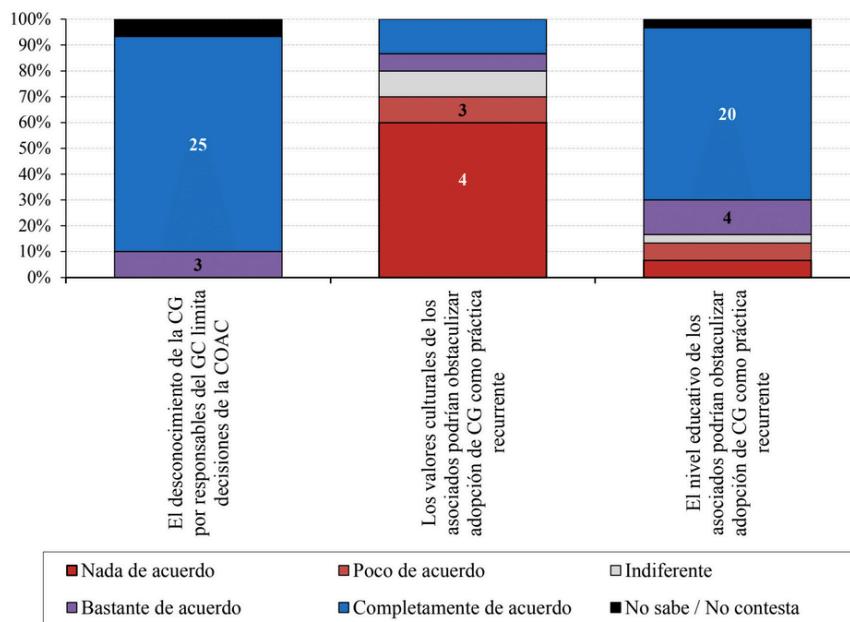
El 13,3% restante señaló “otras” razones, mientras que un 6,7% de los entrevistados no supo o no quiso contestar. Esto sugiere que, aunque la mayoría

valora la información de la directiva, aún hay una fracción de asociados que podría beneficiarse de una mayor involucración o una mejora en la comunicación de la relevancia de esta información.

En conjunto, los resultados indican que, aunque la mayoría de los asociados ve la información como útil, hay oportunidades para fortalecer la comunicación y el compromiso de todos los miembros de la cooperativa, especialmente aquellos que actualmente no perciben un valor claro en la información recibida.

El análisis de la percepción de los asociados sobre los posibles obstáculos para la adopción de la contabilidad de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) de Riobamba es crucial para entender los desafíos y las oportunidades que enfrentan estas organizaciones. La Figura 18 muestra el grado de acuerdo o desacuerdo de los asociados con respecto a tres posibles obstáculos: el desconocimiento de la contabilidad de gestión, los valores culturales y el nivel educativo de los asociados. Por su parte, la Tabla 29 recoge las razones dadas por los asociados para justificar sus respuestas a estas afirmaciones.

#### Grado de acuerdo de los asociados en en cuanto a que...



**Figura 18.** Riobamba, Ecuador: Nivel de acuerdo o desacuerdo de los sujetos del Subgrupo 2 (asociados) en cuanto al desconocimiento de la CG, el nivel cultural y el nivel educativo como eventuales obstáculos para una eventual adopción de la contabilidad de gestión como práctica recurrente en las COAC.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

Afirmación	Razones	Nro. de entrevistados	Porcentaje
El Desconocimiento de herramientas de la CG por quienes integran gobierno corporativo de su COAC limita la toma de decisiones	Conocer CG es clave para TD/diseño de objetivos/estrategias, éxito y permanencia de la COAC	17	56,7
	Directivos deben tener sólida formación/preparación	6	20
	Desinformación limita incorporar nuevas tecnologías/procedimientos que se traduzcan en mejoras para la COAC; efecto de aplicar solo CF	4	13,3
	Solo me acerco a COAC a sacar dinero/créditos	1	3,3
	Otras	2	6,7
	NS/NC	1	3,3
Los valores culturales de asociados podrían obstaculizar que COAC del Ecuador adopten en adelante la CG como práctica recurrente	Confusión de cultura como elemento intrínseco vs. Valor elemento de discriminación	16	53,3
	No están relacionados/Se debe a otras causas (falta de conocimiento; Normativa SEPS, otras)	5	16,7
	Debido a ello, algunos socios se opondrán a su eventual adopción	3	10
	Otras	6	20
	Quienes administran/toman decisiones deben estar mejor educados/capacitados; debe hacerse de forma gradual/por etapas, permanente	19	63,3
El nivel educativo de los asociados podría obstaculizar que las COAC del Ecuador adopten en adelante la CG como práctica recurrente	Mejorar procesos/Actualizar servicios a los socios/Mejorar TD/Cumplir objetivos	8	26,7
	Otras	2	6,7
	NS/NC	1	3,3

**Tabla 29.** Razones de las respuestas a ciertas afirmaciones sobre elementos que podrían generar o constituir obstáculos para una eventual adopción de la contabilidad de gestión en las COAC riobambeñas, Subgrupo 2.

Fuente: Pinda Guanolema, B. R. (2022).

Los resultados reflejan que la gran mayoría de los asociados (93%) considera que el desconocimiento de la contabilidad de gestión por parte de los responsables del gobierno corporativo de la COAC podría ser un obstáculo significativo para la toma de decisiones y la implementación efectiva de esta herramienta. Esto indica una preocupación clara por la falta de formación y conocimiento en esta área, lo cual es visto como un impedimento para la mejora de la gestión y la sostenibilidad de las cooperativas. Las razones principales para esta percepción incluyen la importancia de la contabilidad de gestión para la toma de decisiones (56,7%) y la necesidad de una sólida formación de los directivos (20%).

En cuanto al nivel educativo de los asociados, el 80% considera que este factor podría ser un obstáculo para la adopción de la contabilidad de gestión. Los asociados argumentan que una mejor educación y capacitación son esenciales para la administración efectiva y para la comprensión de los beneficios de la CG. Además, creen que la implementación de la contabilidad de gestión debe ser gradual y acompañada de un proceso educativo continuo para asegurar su efectividad.

En contraste, los valores culturales de los asociados no son percibidos como un obstáculo significativo para la adopción de la contabilidad de gestión, con un 70% que está en desacuerdo con esta afirmación. Las razones principales para esta percepción se centran en la idea de que la cultura no debe ser vista como un factor limitante, sino más bien como un elemento que puede coexistir con nuevas prácticas de gestión, siempre que haya un entendimiento y respeto mutuo.

En conjunto, los resultados sugieren que, si bien existen preocupaciones sobre la falta de conocimiento y el nivel educativo, los valores culturales no son vistos como barreras importantes para la adopción de la contabilidad de gestión. Esto implica que los esfuerzos para implementar la contabilidad de gestión deberían centrarse en mejorar la educación y la capacitación de los asociados y directivos, así como en promover una mejor comprensión de esta herramienta dentro de las COAC.

## **Impacto del nivel educativo y cultural en la adopción de la contabilidad de gestión**

El nivel educativo y el contexto cultural de los asociados tienen un impacto significativo en su comprensión y aceptación de la contabilidad de gestión. En Riobamba, como en muchas otras regiones de Ecuador, existe una diversidad en los niveles de educación y antecedentes culturales de los asociados, lo que puede influir en cómo perciben y valoran las prácticas de contabilidad de gestión.

Asociados con niveles educativos más altos y con experiencia en negocios o finanzas tienden a ser más receptivos a la implementación de la contabilidad de gestión. Estos individuos son más propensos a comprender la importancia de contar con una gestión financiera robusta y a reconocer los beneficios que puede aportar tanto a la cooperativa como a ellos mismos. Además, su formación les permite participar de manera más activa y crítica en las decisiones de la cooperativa, contribuyendo a una gobernanza más efectiva y a una mayor rendición de cuentas.

Por otro lado, los asociados con niveles educativos más bajos o con menos experiencia en el ámbito financiero pueden tener dificultades para comprender los conceptos y las prácticas de la contabilidad de gestión. Esto puede generar una desconfianza inicial o una falta de interés en las iniciativas relacionadas con la mejora de la gestión financiera. Es posible que estos asociados vean la contabilidad de gestión como algo complejo y alejado de sus preocupaciones cotidianas, lo que podría limitar su apoyo a estas iniciativas.

El contexto cultural también juega un papel crucial. En comunidades donde prevalece un fuerte sentido de colectivismo y solidaridad, como es el caso de muchas áreas rurales en Ecuador, las prácticas de gestión que se perciben como alineadas con los valores comunitarios tienden a ser más aceptadas. Si la contabilidad de gestión es presentada como una herramienta que no solo mejora la eficiencia financiera, sino que también refuerza los principios de equidad, transparencia y responsabilidad social, es más probable que los asociados la apoyen.

Para superar las barreras educativas y culturales en la adopción de la contabilidad de gestión, las cooperativas deben invertir en programas de educación financiera y en estrategias de comunicación que sean accesibles y relevantes para todos los asociados. Esto podría incluir talleres, seminarios y materiales educativos diseñados para explicar los conceptos clave de la contabilidad de gestión de manera clara y sencilla. Además, es importante que la dirección de la cooperativa involucre activamente a los asociados en el proceso de adopción de estas prácticas, solicitando su opinión y asegurando que entienden cómo estas herramientas pueden beneficiar tanto a la cooperativa como a ellos como individuos.

En conclusión, la adopción exitosa de la contabilidad de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito de Riobamba depende en gran medida de la percepción y el apoyo de los asociados. Superar las barreras educativas y culturales es fundamental para garantizar que todos los socios comprendan la importancia de estas prácticas y se comprometan activamente con su implementación. Al hacerlo, las cooperativas pueden fortalecer su capacidad para gestionar de manera eficiente sus recursos y ofrecer un valor sostenido a sus miembros.



## C A P Í T U L O 5

# HERRAMIENTAS DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA LAS COOPERATIVAS

### Objetivo del Capítulo 5:

- I Describir las principales herramientas de contabilidad de gestión aplicables en las cooperativas, proponiendo estrategias para su adopción y adaptación en estas organizaciones.

### Instrumentos clave en la Contabilidad de Gestión

Las cooperativas de ahorro y crédito, como entidades que operan dentro del marco de la economía social y solidaria, requieren de herramientas de contabilidad de gestión que no solo mejoren su eficiencia operativa, sino que también se alineen con sus principios de equidad, participación democrática y sostenibilidad. A continuación, se presentan algunas de las herramientas clave que pueden ser adaptadas e implementadas en el contexto de las cooperativas para optimizar su desempeño y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

#### I Reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos es una herramienta de gestión que implica el rediseño radical de los procesos operativos y administrativos de una organización con el objetivo de mejorar drásticamente su desempeño en términos de costos, calidad, servicio y velocidad. En el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito, la reingeniería de procesos puede ser particularmente útil para simplificar y optimizar los procedimientos internos, reducir costos operativos y mejorar la satisfacción de los socios.

Implementar la reingeniería de procesos en una cooperativa implica analizar en profundidad cada uno de los procesos críticos, desde la admisión de nuevos socios hasta la concesión de préstamos y la gestión de cuentas. El objetivo es identificar redundancias, ineficiencias y cuellos de botella que puedan estar limitando la

capacidad de la cooperativa para operar de manera efectiva. Una vez identificadas estas áreas de mejora, los procesos pueden ser rediseñados para eliminar pasos innecesarios, automatizar tareas repetitivas y mejorar la coordinación entre diferentes departamentos.

Este enfoque no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también puede aumentar la capacidad de la cooperativa para adaptarse a los cambios en el entorno regulatorio y competitivo. Además, al involucrar a los empleados y socios en el proceso de reingeniería, la cooperativa puede fomentar un mayor sentido de propiedad y compromiso con las mejoras implementadas.

### I Presupuesto flexible

El presupuesto flexible es una herramienta de contabilidad de gestión que permite a las organizaciones ajustar sus presupuestos en función de los cambios en el nivel de actividad o las condiciones del mercado. A diferencia de un presupuesto fijo, que se establece al inicio del período y permanece inalterado, el presupuesto flexible se adapta a las circunstancias, proporcionando una mayor capacidad de respuesta y control financiero.

Para una cooperativa de ahorro y crédito, el presupuesto flexible es especialmente valioso en contextos económicos volátiles o inciertos. Permite a la cooperativa ajustar sus proyecciones de ingresos y gastos en función de las variaciones en el volumen de operaciones, los cambios en las tasas de interés o las fluctuaciones en la demanda de servicios por parte de los socios. Esta flexibilidad no solo ayuda a la cooperativa a mantener un control más preciso sobre sus finanzas, sino que también le permite tomar decisiones más informadas y oportunas en respuesta a las condiciones cambiantes del mercado.

Implementar un presupuesto flexible en una cooperativa implica una planificación cuidadosa y la capacidad de monitorear continuamente las métricas clave de rendimiento. Requiere también de un sistema contable que pueda manejar escenarios y ajustes en tiempo real, así como de una cultura organizacional que valore la adaptabilidad y la proactividad en la gestión financiera.

### I Mejora continua

La mejora continua es un enfoque de gestión basado en la filosofía de que las organizaciones deben estar en un estado constante de perfeccionamiento y optimización. Este enfoque implica la identificación sistemática de áreas de mejora en los procesos, productos o servicios, y la implementación de cambios incrementales que conduzcan a una mayor eficiencia y efectividad.

En una cooperativa de ahorro y crédito, la mejora continua puede aplicarse en diversas áreas, desde la atención al cliente hasta la gestión del riesgo y el desarrollo de nuevos productos financieros. Al adoptar la mejora continua como una práctica organizacional, la cooperativa puede asegurar que sus operaciones estén alineadas con las mejores prácticas y que se adapten constantemente a las necesidades y expectativas de los socios.

Implementar un enfoque de mejora continua en una cooperativa requiere una mentalidad orientada al aprendizaje y a la innovación. Es crucial que todos los miembros del equipo estén comprometidos con la idea de que siempre hay margen para mejorar y que los pequeños cambios pueden tener un impacto significativo en la eficiencia operativa y la satisfacción de los socios. Herramientas como el ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) y la metodología Lean pueden ser especialmente útiles en este contexto.

## I Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es una herramienta de gestión que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en un conjunto coherente de objetivos e indicadores de rendimiento. A diferencia de los enfoques tradicionales que se centran exclusivamente en indicadores financieros, el cuadro de mando integral incorpora dimensiones adicionales, como la perspectiva del cliente, los procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento organizacional.

Para una cooperativa de ahorro y crédito, el cuadro de mando integral ofrece una forma estructurada de alinear sus operaciones con su misión social y sus objetivos estratégicos. Permite a la cooperativa medir y gestionar su desempeño no solo en términos de rentabilidad financiera, sino también en función de su capacidad para satisfacer las necesidades de los socios, mejorar la eficiencia operativa y fomentar el desarrollo organizacional.

La implementación de un cuadro de mando integral en una cooperativa implica la definición clara de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, la selección de indicadores relevantes y la puesta en marcha de sistemas de monitoreo que permitan rastrear el progreso hacia el cumplimiento de esos objetivos. Este enfoque no solo mejora la claridad y la coherencia estratégica, sino que también facilita la rendición de cuentas y la toma de decisiones informadas en todos los niveles de la organización.

## I Gestión de cuellos de botella

La gestión de cuellos de botella es una técnica de contabilidad de gestión que se centra en identificar y gestionar las limitaciones dentro de los procesos operativos que impiden a una organización alcanzar su máximo rendimiento. Los cuellos de botella pueden ser cualquier recurso limitado, como tiempo, capacidad de producción, o disponibilidad de personal, que restringe el flujo eficiente de operaciones.

En una cooperativa de ahorro y crédito, los cuellos de botella pueden manifestarse en diversas áreas, como la aprobación de préstamos, la atención al cliente o la gestión de cuentas. La identificación y eliminación de estos cuellos de botella es crucial para mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de la cooperativa para satisfacer las demandas de sus socios de manera oportuna.

La gestión de cuellos de botella en una cooperativa requiere un enfoque sistemático para mapear y analizar los procesos operativos, identificar las áreas donde se producen retrasos o ineficiencias, y desarrollar estrategias para mitigar estos problemas. Esto puede implicar la redistribución de recursos, la automatización de tareas, o la reestructuración de procesos para optimizar el flujo de trabajo y mejorar la capacidad operativa.

## Implementación y adaptación en el contexto cooperativo

### Estrategias para la adopción efectiva de herramientas de Contabilidad de Gestión en cooperativas

La implementación efectiva de herramientas de Contabilidad de Gestión en una cooperativa de ahorro y crédito requiere una planificación cuidadosa y un enfoque estratégico que tenga en cuenta las particularidades de estas organizaciones. A continuación, se presentan algunas estrategias clave para facilitar la adopción de estas herramientas y asegurar su éxito.

## Evaluación y selección de herramientas

El primer paso en la implementación de herramientas de contabilidad de gestión es realizar una evaluación exhaustiva de las necesidades y capacidades de la cooperativa. No todas las herramientas serán adecuadas para todas las cooperativas, por lo que es importante seleccionar aquellas que mejor se alineen con los objetivos estratégicos de la organización y que sean viables en términos de recursos y capacidades.

Esta evaluación debe incluir un análisis de los procesos actuales, la identificación de áreas críticas de mejora y la consideración de los recursos disponibles, tanto humanos como tecnológicos. Una vez identificadas las herramientas más apropiadas, la cooperativa debe desarrollar un plan de implementación que incluya etapas claras, objetivos medibles y un cronograma realista.

## Capacitación y desarrollo de capacidades

La adopción de nuevas herramientas de contabilidad de gestión requiere que el personal esté adecuadamente capacitado para utilizarlas. Esto es especialmente importante en las cooperativas, donde el personal puede no tener experiencia previa con algunas de las herramientas más avanzadas o tecnológicamente sofisticadas.

La capacitación debe ser un componente central del proceso de implementación, y debe incluir tanto la formación técnica en el uso de las herramientas como la educación en los principios subyacentes de la contabilidad de gestión. La capacitación también debe estar orientada hacia el desarrollo de una mentalidad abierta al cambio y a la mejora continua.

Además, es fundamental que la capacitación no se limite a los contadores o al personal de finanzas. Todos los miembros de la cooperativa, desde la dirección hasta los empleados de primera línea, deben comprender cómo las herramientas de contabilidad de gestión pueden contribuir al éxito de la organización y cómo pueden aplicar estos principios en sus roles específicos.

## Participación y compromiso de los socios

Dado que las cooperativas son organizaciones basadas en la participación y el compromiso de sus socios, es esencial que estos estén involucrados en el proceso de implementación de las herramientas de contabilidad de gestión. Esto no solo ayuda a asegurar que las herramientas adoptadas sean relevantes y apropiadas, sino que también fortalece la confianza y el sentido de propiedad entre los socios.

La cooperativa debe mantener una comunicación abierta y transparente con sus socios a lo largo del proceso de implementación, explicando las razones detrás de la adopción de nuevas herramientas, los beneficios esperados y cómo estas herramientas contribuirán a la misión y los objetivos de la cooperativa. Involucrar a los socios en el proceso de toma de decisiones y en la evaluación de resultados también puede aumentar el apoyo y la aceptación de las nuevas prácticas.

## Monitoreo y evaluación continua

La implementación de herramientas de contabilidad de gestión no es un proceso estático, sino dinámico y continuo. Una vez que las herramientas están en uso, es crucial monitorear su efectividad y evaluar su impacto en el desempeño de la cooperativa. Esto implica el seguimiento de indicadores clave de rendimiento, la recolección de retroalimentación de los empleados y socios, y la realización de ajustes según sea necesario.

El monitoreo y la evaluación continua permiten a la cooperativa adaptarse a los cambios en el entorno interno y externo, asegurando que las herramientas de contabilidad de gestión sigan siendo relevantes y efectivas. También facilitan el aprendizaje organizacional y la mejora continua, que son esenciales para el éxito a largo plazo.

## Adaptación a la cultura organizacional

Finalmente, para que la implementación de herramientas de contabilidad de gestión sea exitosa, es necesario que estas herramientas sean adaptadas a la cultura organizacional de la cooperativa. Las cooperativas de ahorro y crédito tienen una cultura única basada en valores de solidaridad, democracia y servicio comunitario, y es importante que las herramientas de contabilidad de gestión se integren de manera que refuercen estos valores en lugar de contradecirlos.

Esto significa que las herramientas y prácticas de gestión deben ser presentadas y aplicadas de una manera que sea coherente con la misión y los principios de la cooperativa. Por ejemplo, al adoptar un sistema como el cuadro de mando integral, es crucial que los indicadores seleccionados reflejen no solo la eficiencia financiera, sino también el impacto social y la participación democrática de los socios.

Además, las estrategias de implementación deben respetar la estructura participativa de la cooperativa, asegurando que todas las partes interesadas, desde los empleados hasta los socios, tengan la oportunidad de contribuir y opinar sobre cómo se desarrollan y utilizan estas herramientas. Este enfoque no solo mejora la aceptación de las herramientas de contabilidad de gestión, sino que también fortalece el sentido de comunidad y cooperación que es central a la identidad de las cooperativas.

En conclusión, la adopción de herramientas de contabilidad de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito requiere una consideración cuidadosa de los contextos específicos, las capacidades y la cultura organizacional. Al combinar una planificación estratégica con una implementación participativa y un monitoreo continuo, las cooperativas pueden utilizar estas herramientas para mejorar su eficiencia operativa, su capacidad de toma de decisiones y, en última instancia, su capacidad para cumplir con su misión social y financiera.



## C A P Í T U L O 6

# LA RELACIÓN ENTRE GOBIERNO CORPORATIVO Y CONTABILIDAD DE GESTIÓN

### Objetivos del Capítulo 6:

- I Analizar la interrelación entre el gobierno corporativo y la contabilidad de gestión en las cooperativas, evaluando cómo esta sinergia puede mejorar el desempeño organizacional.

### Principios del Gobierno Corporativo en Cooperativas

#### Definición y aplicación del gobierno corporativo en cooperativas

El gobierno corporativo se refiere al conjunto de normas, prácticas y procesos mediante los cuales una organización es dirigida y controlada. En el contexto de las empresas con fines de lucro, el gobierno corporativo generalmente se enfoca en garantizar que la organización opere en el mejor interés de sus accionistas. Sin embargo, en las cooperativas de ahorro y crédito, el gobierno corporativo adquiere una dimensión diferente debido a la estructura democrática y participativa de estas organizaciones.

Las cooperativas son organizaciones que pertenecen y son controladas por sus miembros, quienes también son sus principales beneficiarios. A diferencia de las empresas tradicionales, donde el poder de decisión suele concentrarse en manos de un pequeño grupo de accionistas, en las cooperativas cada miembro tiene derecho a un voto, independientemente de la cantidad de capital que haya aportado. Este principio de igualdad es fundamental para el gobierno corporativo en las cooperativas y guía la manera en que se toman las decisiones clave dentro de la organización.

El gobierno corporativo en las cooperativas se basa en principios como la transparencia, la rendición de cuentas, la participación democrática y el compromiso con los valores cooperativos. Estos principios aseguran que las decisiones se tomen de manera inclusiva y que los intereses de todos los miembros sean considerados y protegidos. La transparencia implica que la información financiera y operativa esté disponible para todos los socios, promoviendo una cultura de confianza y responsabilidad.

La rendición de cuentas en una cooperativa implica que los órganos de gobierno, como el consejo de administración, estén sujetos a la supervisión de los socios y que respondan ante ellos por las decisiones tomadas y los resultados obtenidos. Esto es fundamental para garantizar que la cooperativa opere en el mejor interés de sus miembros y que los objetivos de la organización estén alineados con los valores y necesidades de la comunidad a la que sirve.

Además, la participación democrática asegura que los miembros tengan voz en la dirección de la cooperativa, lo que se traduce en procesos de toma de decisiones que reflejan la diversidad de intereses y perspectivas dentro de la organización. Este enfoque participativo no solo fortalece la cohesión y el sentido de pertenencia entre los miembros, sino que también contribuye a la estabilidad y la sostenibilidad de la cooperativa a largo plazo.

En la práctica, aplicar estos principios de gobierno corporativo en las cooperativas requiere un conjunto de estructuras y procesos bien definidos. Esto incluye la elección democrática de los miembros del consejo de administración, la celebración regular de asambleas generales, y la implementación de sistemas de auditoría y control que aseguren la integridad de las operaciones financieras y administrativas. También implica la creación de canales efectivos de comunicación entre la administración y los socios, así como la formación continua de los líderes cooperativos en aspectos de gestión y gobierno.

## **Impacto del Gobierno Corporativo en el Desempeño Organizacional**

### **Beneficios y desafíos de integrar gobierno corporativo y Contabilidad de Gestión**

La integración del gobierno corporativo con la contabilidad de gestión puede tener un impacto significativo en el desempeño organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito. Esta integración permite que las decisiones de gestión sean más informadas, transparentes y alineadas con los principios y objetivos de la cooperativa, lo que a su vez mejora la eficiencia operativa, la rendición de cuentas y la confianza de los socios.

## Beneficios de la integración

Uno de los principales beneficios de integrar el gobierno corporativo con la contabilidad de gestión es la mejora en la transparencia y la rendición de cuentas. La contabilidad de gestión proporciona datos detallados y relevantes sobre el desempeño financiero y operativo de la cooperativa, lo que permite al consejo de administración y a los socios tomar decisiones más informadas. Este flujo de información mejora la capacidad de la cooperativa para monitorear y evaluar su desempeño, identificar áreas de mejora y reaccionar de manera proactiva a los desafíos emergentes.

Otro beneficio clave es la mejora en la toma de decisiones estratégicas. La contabilidad de gestión proporciona herramientas y técnicas que ayudan a evaluar el impacto financiero de diferentes opciones estratégicas, permitiendo que las decisiones se basen en un análisis riguroso y en una comprensión clara de las consecuencias potenciales. Esto es especialmente importante en el contexto de las cooperativas, donde las decisiones deben equilibrar los intereses financieros con los valores y objetivos sociales.

Además, la integración de estas dos disciplinas puede mejorar la eficiencia operativa de la cooperativa. La contabilidad de gestión ofrece técnicas para optimizar el uso de los recursos, gestionar costos y mejorar la productividad, mientras que el gobierno corporativo asegura que estas prácticas se implementen de manera ética y alineada con los valores de la organización. Esta sinergia puede conducir a una operación más eficiente y a una mejor utilización de los recursos, lo que a su vez puede resultar en mejores servicios y mayores beneficios para los socios.

## Desafíos de la integración

Sin embargo, la integración del gobierno corporativo con la contabilidad de gestión también presenta desafíos significativos. Uno de los desafíos principales es la resistencia al cambio. Las cooperativas, especialmente aquellas con una larga tradición y prácticas establecidas, pueden ser reacias a adoptar nuevas técnicas de contabilidad de gestión, percibiéndolas como complejas o incompatibles con los valores cooperativos. Superar esta resistencia requiere un enfoque gradual y una comunicación clara sobre los beneficios de la integración.

Otro desafío es la necesidad de formación y desarrollo de capacidades. Integrar la contabilidad de gestión en el marco del gobierno corporativo requiere que los líderes y gestores de la cooperativa tengan un conocimiento sólido tanto de los principios de gobierno como de las técnicas de contabilidad de gestión. Esto puede requerir inversiones en capacitación y la contratación de profesionales con las habilidades adecuadas, lo cual puede ser un reto para las cooperativas con recursos limitados.

Además, existe el desafío de equilibrar los objetivos financieros y sociales de la cooperativa. Mientras que la contabilidad de gestión se enfoca en optimizar el desempeño financiero, el gobierno corporativo en las cooperativas debe asegurar que estas prácticas no comprometan los valores y objetivos sociales de la organización. Este equilibrio es delicado y requiere un enfoque consciente y ético en la toma de decisiones.

## **Impacto en el desempeño organizacional**

A pesar de estos desafíos, la integración efectiva del gobierno corporativo y la contabilidad de gestión puede tener un impacto positivo y duradero en el desempeño organizacional de las cooperativas. Esta integración permite que las cooperativas operen de manera más transparente, eficiente y responsable, lo que fortalece su reputación, mejora la confianza de los socios y las posiciona mejor para enfrentar los desafíos del entorno competitivo y regulatorio.

Al proporcionar una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, la contabilidad de gestión integrada con el gobierno corporativo puede ayudar a las cooperativas a innovar, expandirse y adaptarse a los cambios del mercado, asegurando su relevancia y sostenibilidad a largo plazo. Además, al fortalecer la rendición de cuentas y la participación de los socios, esta integración también puede aumentar el compromiso y la lealtad de los miembros, lo que es crucial para el éxito de cualquier cooperativa.

En resumen, la relación entre gobierno corporativo y contabilidad de gestión es fundamental para el desempeño organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito. Si bien la integración de estas dos disciplinas presenta desafíos, los beneficios potenciales en términos de transparencia, eficiencia y alineación con los valores cooperativos son significativos. Al abordar estos desafíos con un enfoque estratégico y participativo, las cooperativas pueden maximizar el valor de la contabilidad de gestión y fortalecer su gobierno corporativo, asegurando así su éxito y sostenibilidad en el futuro.

Para profundizar en la comprensión de cómo los principios del gobierno corporativo se integran con los principios cooperativos y los aspectos culturales de los asociados, se presenta la Tabla 30, la cual sintetiza las principales relaciones entre estos elementos, proporcionando una visión clara de cómo se interrelacionan y de la importancia de su alineación para el desarrollo efectivo de las cooperativas.

Principios del gobierno corporativo (OCDE, 2016)	Principios cooperativos (ACI, 2017)	Aspectos culturales y conductuales de los asociados
Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo	• Participación económica de sus miembros	• Proceso de acumulación de conocimientos, conductas y valores • Diversas formas de actividad humana
Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave	• Control democrático	• Valores de dimensión colectivista • Apego a las normas grupales
Marco del GC debe proporcionar incentivos para toda la cadena de inversión, facilitando el funcionamiento de los mercados de valores	• Participación económica de sus asociados	• Apego a las normas grupales
Reconocimiento de los derechos de grupos de interés en el gobierno corporativo y fomento de cooperación entre estos y las sociedades	• Interés por la comunidad • Cooperación entre cooperativas • Participación económica de sus asociados	• Valores de dimensión colectivista • Apego a las normas grupales • Valores individuales y colectivos de los asociados
Divulgación de la información de manera transparente (comunicación oportuna y precisa)	• Control democrático • Participación económica de sus asociados	• Apego a las normas grupales • Transparencia en tanto conducta manifiesta del sistema cultural cooperativo
Responsabilidades del consejo de administración en la orientación estratégica de la organización, el control y la rendición de cuentas ante la empresa y los accionistas	• Control democrático • Participación económica de sus asociados	• Apego a las normas grupales • Valores de dimensión colectivista

**Tabla 30.** Principales relaciones entre los principios del gobierno corporativo, los principios del cooperativismo y algunos aspectos culturales de los asociados.

## Aportes de la Contabilidad de Gestión y del Gobierno Corporativo al Desarrollo Organizacional.

En el contexto del gobierno corporativo y su influencia en el desempeño organizacional, resulta fundamental considerar también las contribuciones de la contabilidad de gestión y las buenas prácticas de gobierno corporativo. Estos conceptos no solo han evolucionado significativamente en la teoría y práctica, sino que también han sido objeto de numerosos estudios que analizan su impacto en diversos tipos de organizaciones, incluidas las cooperativas. A continuación, se presenta una síntesis de las principales investigaciones que abordan estos temas, destacando sus objetivos, métodos y aportes clave para el desarrollo de esta investigación.

## I Aportes de la contabilidad de gestión

### ✓ Gallardo (2000):

**Objetivo:** mejorar el conocimiento sobre el impacto del cambio organizativo, específicamente en cómo un cambio en la propiedad influye en los sistemas de control (SC).

**Método:** investigación cualitativa utilizando entrevistas semiestructuradas, observación directa, análisis de documentos y conversaciones informales.

**Aporte:** Proporciona fundamentos teóricos, metodológicos y empíricos para concebir la contabilidad de gestión como un sistema de información clave, que suministra datos completos y relevantes para la gestión organizacional.

### ✓ Radrigan (2011):

**Objetivo:** identificar y caracterizar las estrategias de gestión utilizadas por las empresas cooperativas en el contexto de la globalización.

**Método:** estudio de casos cualitativo, con análisis documental, observación directa y entrevistas semiestructuradas.

**Aporte:** ofrece una comprensión profunda del cooperativismo y del modelo de gestión que emplean estas organizaciones, así como del contexto global en el que operan.

### ✓ Genovart (2012):

**Objetivo:** profundizar en los aspectos contables que soportan el desempeño y funcionamiento de las sociedades cooperativas.

**Método:** investigación cualitativa a través de revisión de literatura y entrevistas semiestructuradas.

**Aporte:** aporta un sustento teórico y empírico sobre la contabilidad aplicada en España para regular el funcionamiento de las cooperativas.

### ✓ Hernando (2014):

**Objetivo:** diseñar un modelo integrador de control de gestión que incorpore activos intangibles, especialmente el capital intelectual, aplicable a pequeñas empresas familiares en España.

**Método:** estudio de casos cualitativo utilizando la herramienta Atlas-ti.

**Aporte:** proporciona las bases para un sistema de control de gestión que, además de los aspectos financieros, incluye elementos relacionados con la cultura empresarial y el capital intelectual.

✓ **Figueredo (2015):**

**Objetivo:** formular un modelo de valoración de la estructura económico-financiera de las cooperativas de ahorro y crédito en Venezuela, integrando las NIIF y las Normas de Contabilidad de SUNACOOP.

**Método:** investigación cualitativa fundamentada en la teoría.

**Aporte:** desarrolla mecanismos para revelar la situación financiera de las cooperativas, destacando las limitaciones que presentan estas entidades para reflejar su verdadera situación en un momento determinado.

✓ **Farfán (2016):**

**Objetivo:** diseñar un sistema contable de direccionamiento estratégico para la gestión de pequeñas y medianas empresas (PyME) latinoamericanas.

**Método:** revisión de literatura cualitativa.

**Aporte:** proporciona un sustento teórico para la comprensión integral e interdisciplinaria de la contabilidad de gestión, destacando herramientas que podrían mejorar los sistemas de gestión de entidades corporativas en un contexto global.

| **Aportes del gobierno corporativo**

| **Burgués (2014):**

**Objetivo:** analizar la transferibilidad de la experiencia cooperativa de Eroski y sus implicaciones para la futura cooperativización de Caprabo.

**Método:** investigación cualitativa basada en la metodología comunicativa.

**Aporte:** proporciona fundamentos teóricos y empíricos que sustentan la idea de que las cooperativas, por sus características y especificidades, ofrecen mayores beneficios sociales a sus asociados en comparación con las empresas capitalistas tradicionales.

| **Moreno (2015):**

**Objetivo:** determinar el impacto de las buenas prácticas de gobierno corporativo en las estructuras de gobierno de las empresas familiares, abarcando sus dimensiones de familia, propiedad y empresa, así como su desempeño económico y socioemocional.

**Método:** estudio múltiple de casos cualitativo.

**Aporte:** proporciona fundamentos teóricos y metodológicos del gobierno corporativo aplicables al análisis de la realidad social de las entidades cooperativas.

### I Altamirano (2018):

**Objetivo:** diseñar un modelo de gobierno corporativo para las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, que además de basarse en modelos tradicionales, incorpore las necesidades de los diferentes stakeholders.

**Método:** investigación mixta, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos, utilizando la metodología Delphi.

**Aporte:** proporciona un marco teórico y metodológico para comprender la influencia del gobierno corporativo en la rentabilidad de las cooperativas en Ecuador.

### I Martín (2018):

**Objetivo:** exponer la situación de las políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) en cooperativas agroalimentarias de Castilla y León, bajo la premisa de que la RSC tiene su origen en las “entidades sociales”, dentro de las cuales se enmarcan las cooperativas.

**Método:** investigación mixta que combina la revisión de literatura, observación directa y la aplicación de cuestionarios.

**Aporte:** proporciona un análisis detallado de las buenas prácticas de gobierno corporativo y de responsabilidad social en las cooperativas, destacando su impacto en el sector agroalimentario.



## C A P Í T U L O 7

# ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y SUGERENCIAS PRÁCTICAS

### Objetivos del Capítulo 7:

- I Sintetizar los hallazgos empíricos de la investigación ofreciendo recomendaciones prácticas para la mejora de la implementación de la contabilidad de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito.

### Resumen de los Hallazgos Empíricos

#### Síntesis de los resultados clave de la investigación

La presente investigación ha explorado en profundidad la realidad de la contabilidad de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito de Riobamba, Ecuador, analizando su adopción, desafíos y oportunidades desde una perspectiva pluralista y crítica. Los hallazgos empíricos revelan una serie de las percepciones importantes que son fundamentales para comprender la dinámica actual de la contabilidad de gestión en este contexto específico.

En primer lugar, se constató que, aunque las cooperativas de ahorro y crédito reconocen la importancia de la contabilidad de gestión para mejorar su eficiencia operativa y capacidad de toma de decisiones, su adopción sigue siendo limitada y heterogénea. Esto se debe, en gran medida, a la falta de formación especializada entre los contadores públicos y a la percepción de que la contabilidad de gestión es una disciplina compleja y costosa de implementar. Sin embargo, aquellas cooperativas que han comenzado a integrar herramientas de contabilidad de gestión han experimentado mejoras tangibles en la eficiencia operativa y en la calidad de la toma de decisiones.

Otro hallazgo importante es la influencia de la cultura organizacional y el nivel de compromiso de los socios en la adopción de prácticas de contabilidad de gestión. Las cooperativas que tienen una cultura organizacional abierta a la innovación y al cambio, así como un fuerte compromiso de los socios con los objetivos de la

cooperativa, muestran una mayor disposición para implementar y utilizar estas herramientas de manera efectiva. Por el contrario, en cooperativas donde prevalece una cultura más conservadora y menos orientada a la participación, la adopción de la contabilidad de gestión enfrenta mayores resistencias.

Asimismo, la investigación destaca la importancia del gobierno corporativo en el proceso de adopción de la contabilidad de gestión. Las cooperativas que han implementado estructuras de gobierno corporativo robustas y transparentes tienden a integrar la contabilidad de gestión de manera más exitosa, ya que estas prácticas se alinean bien con los principios de transparencia, rendición de cuentas y participación democrática que son fundamentales en el gobierno corporativo de las cooperativas.

Finalmente, el impacto de factores externos, como el entorno regulatorio y las condiciones económicas, también se manifestó como un elemento crucial en la adopción y efectividad de la contabilidad de gestión. La normativa de la SEPS y la presión por cumplir con estándares internacionales como las NIIF han impulsado a algunas cooperativas a considerar la adopción de prácticas más avanzadas de contabilidad de gestión. Sin embargo, la falta de recursos y la presión financiera, exacerbada por la pandemia de COVID-19, han sido obstáculos significativos para muchas cooperativas.

## **Recomendaciones para la Adopción de la Contabilidad de Gestión**

### **Estrategias para superar las barreras y mejorar la implementación**

A partir de los hallazgos empíricos, se pueden formular una serie de recomendaciones prácticas para ayudar a las cooperativas de ahorro y crédito en Riobamba a superar las barreras que enfrentan en la adopción de la contabilidad de gestión y mejorar la efectividad de su implementación.

#### **1. Fortalecimiento de la capacitación y el desarrollo profesional.**

Es fundamental que las cooperativas inviertan en la capacitación continua de su personal, especialmente de los contadores y gestores, en las técnicas y herramientas de contabilidad de gestión. Los programas de formación deben estar orientados no solo a mejorar las competencias técnicas, sino también a desarrollar una comprensión más profunda de cómo estas herramientas pueden ser aplicadas de manera práctica en el contexto específico de las cooperativas. Además, las cooperativas deberían considerar establecer alianzas con instituciones académicas y profesionales para acceder a recursos de formación más avanzados y actualizados.

## **2. Promoción de una cultura organizacional abierta al cambio.**

Para superar la resistencia al cambio, es crucial fomentar una cultura organizacional que valore la innovación, la mejora continua y la adaptabilidad. Esto puede lograrse a través de la sensibilización y educación de todos los miembros de la cooperativa sobre los beneficios de la contabilidad de gestión, y la implementación de mecanismos participativos que involucren a los socios en el proceso de adopción. Las cooperativas deben comunicar claramente cómo estas prácticas pueden contribuir al éxito colectivo y a la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

## **3. Integración del gobierno corporativo y la Contabilidad de Gestión.**

El fortalecimiento del gobierno corporativo debe ir de la mano con la adopción de la contabilidad de gestión. Las cooperativas deben asegurarse de que sus estructuras de gobierno corporativo, como los consejos de administración y los comités de auditoría, estén debidamente capacitados y comprometidos con el uso de la contabilidad de gestión como herramienta para mejorar la transparencia y la toma de decisiones. Además, es importante que las políticas y procedimientos del gobierno corporativo reflejen y apoyen la implementación efectiva de estas prácticas, asegurando que haya un alineamiento estratégico entre la gestión operativa y los principios de gobierno corporativo.

## **4. Implementación gradual y adaptación a las necesidades locales.**

Dada la diversidad de las cooperativas en términos de tamaño, recursos y contexto operativo, es recomendable adoptar un enfoque gradual y adaptativo para la implementación de la contabilidad de gestión. Las cooperativas deben comenzar con herramientas que sean más fáciles de implementar y que proporcionen beneficios inmediatos, como la presupuestación flexible o la mejora continua. A medida que se familiaricen con estas herramientas, pueden avanzar hacia la adopción de sistemas más complejos, como el cuadro de mando integral o la reingeniería de procesos. Este enfoque escalonado permite a las cooperativas adaptarse progresivamente y minimizar los riesgos asociados con la implementación.

## **5. Aprovechamiento de la tecnología para la mejora de la Contabilidad de Gestión.**

La tecnología puede desempeñar un papel crucial en la adopción de la contabilidad de gestión, facilitando el procesamiento y análisis de datos, así como la generación de informes más precisos y útiles. Las cooperativas deben explorar opciones tecnológicas que sean asequibles y adecuadas para sus necesidades, incluyendo software de gestión contable y herramientas de análisis de datos. Además, la digitalización de los procesos contables puede mejorar la eficiencia operativa y proporcionar a los gestores información en tiempo real para la toma de decisiones.

## **6. Fortalecimiento del apoyo regulatorio y financiero.**

Dado que el entorno regulatorio juega un papel importante en la adopción de la contabilidad de gestión, es importante que las cooperativas trabajen en colaboración con la SEPS y otras autoridades reguladoras para asegurar que las normativas y políticas faciliten, en lugar de obstaculizar, la implementación de estas prácticas. Además, se debe abogar por programas de apoyo financiero, como subvenciones o líneas de crédito, que ayuden a las cooperativas a financiar la capacitación, la adquisición de tecnología y otros costos asociados con la adopción de la contabilidad de gestión.

## **7. Fomento de la participación activa de los socios.**

Finalmente, es esencial involucrar activamente a los socios en el proceso de adopción de la contabilidad de gestión, asegurando que comprendan su importancia y cómo contribuye al bienestar de la cooperativa. Esto puede lograrse a través de campañas de sensibilización, talleres participativos y mecanismos de retroalimentación que permitan a los socios expresar sus inquietudes y sugerencias. Al involucrar a los socios en cada etapa del proceso, las cooperativas pueden fortalecer su compromiso y asegurar una adopción más efectiva y sostenible.

En conclusión, la adopción de la contabilidad de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito en Riobamba requiere un enfoque estratégico, participativo y adaptativo que tenga en cuenta las particularidades de estas organizaciones. Al implementar estas recomendaciones, las cooperativas estarán mejor posicionadas para superar los desafíos y aprovechar las oportunidades que ofrece la contabilidad de gestión, mejorando así su desempeño organizacional y su capacidad para cumplir con su misión social y financiera.



# CONCLUSIONES

## Conclusiones generales

La investigación y el análisis realizados sobre la contabilidad de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito de Riobamba, Ecuador, han revelado una serie de hallazgos fundamentales para comprender tanto las oportunidades como los desafíos que enfrentan estas organizaciones en la adopción de prácticas de gestión avanzadas. Los resultados muestran que, aunque existe un reconocimiento generalizado de la importancia de la contabilidad de gestión para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones, su implementación efectiva sigue siendo un reto debido a factores como la falta de formación especializada, la resistencia al cambio y las limitaciones en los recursos disponibles.

Las cooperativas de ahorro y crédito operan en un entorno caracterizado por principios de participación democrática, equidad y compromiso social. Este contexto exige un enfoque diferenciado para la contabilidad de gestión, que no solo considere los aspectos técnicos y financieros, sino que también se alinee con los valores cooperativos y el objetivo de promover el bienestar social. La investigación ha demostrado que cuando la contabilidad de gestión se integra de manera efectiva con el gobierno corporativo y se adapta a la cultura organizacional de las cooperativas, puede tener un impacto significativo en su capacidad para gestionar recursos de manera más eficaz, mejorar la transparencia y fortalecer la confianza entre los socios.

El estudio también destaca la influencia del entorno regulatorio y las condiciones económicas en la adopción de la contabilidad de gestión. La normatividad establecida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y la presión por cumplir con estándares internacionales como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) han actuado tanto como catalizadores como obstáculos, dependiendo de las circunstancias específicas de cada cooperativa. Este doble filo subraya la necesidad de un apoyo continuo y un enfoque regulatorio que facilite, en lugar de imponer, la implementación de prácticas de contabilidad de gestión adaptadas a las realidades de las cooperativas.

En conjunto, los resultados de esta investigación tienen una relevancia significativa para la economía social, ya que destacan cómo la contabilidad de gestión puede ser una herramienta poderosa para fortalecer la resiliencia y sostenibilidad de las cooperativas, al tiempo que se promueven los valores de equidad y participación que son centrales en este sector. La adopción de prácticas avanzadas de gestión no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también contribuye a la creación de valor social, fortaleciendo el rol de las cooperativas como motores de desarrollo económico y social en sus comunidades.

## **Implicaciones para la práctica y la investigación futura**

### **I Sugerencias para futuras investigaciones**

Las conclusiones de este estudio abren varias vías para futuras investigaciones en el campo de la contabilidad de gestión y su aplicación en las cooperativas de ahorro y crédito. En primer lugar, sería valioso realizar estudios comparativos entre diferentes regiones y tipos de cooperativas para entender cómo variables contextuales, como el tamaño de la cooperativa, su ubicación geográfica o su sector de actividad, afectan la adopción y efectividad de las prácticas de contabilidad de gestión.

Además, se podría profundizar en la investigación sobre el impacto específico de la cultura organizacional en la implementación de la contabilidad de gestión, explorando cómo los valores cooperativos pueden integrarse de manera más efectiva con las prácticas de gestión para mejorar los resultados organizacionales. Investigaciones futuras también podrían centrarse en el desarrollo de modelos y herramientas de contabilidad de gestión específicamente diseñados para cooperativas, que consideren sus particularidades estructurales y sus objetivos sociales.

Otra área de interés para la investigación futura es la exploración del papel de la tecnología en la modernización de la contabilidad de gestión en las cooperativas. Dado el creciente interés en la digitalización y la innovación tecnológica, estudios que examinen cómo las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, el big data y las plataformas de gestión digital, pueden ser aprovechadas para mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta de las cooperativas serían de gran valor.

### **I Sugerencias para la práctica contable en cooperativas**

Para la práctica contable en las cooperativas de ahorro y crédito, los hallazgos de esta investigación sugieren varias recomendaciones clave. En primer lugar, es esencial que las cooperativas adopten un enfoque estratégico hacia la contabilidad de gestión, integrándola no solo como una herramienta técnica, sino como un componente central del gobierno corporativo y de la toma de decisiones. Esto implica la necesidad de formación continua y el desarrollo de capacidades dentro de las cooperativas, asegurando que tanto los gestores como los socios comprendan y valoren la importancia de estas prácticas.

Asimismo, se recomienda que las cooperativas desarrollen planes de implementación gradual para la contabilidad de gestión, comenzando con herramientas y técnicas que sean fáciles de adoptar y que ofrezcan beneficios inmediatos. A medida que estas herramientas se integran en la operativa diaria, las cooperativas pueden avanzar hacia la implementación de sistemas más complejos, adaptando siempre las prácticas a su contexto y necesidades específicas.

También es importante que las cooperativas fortalezcan su infraestructura tecnológica, explorando opciones accesibles y escalables que les permitan mejorar la recolección, análisis y reporte de datos financieros y operativos. Esta inversión en tecnología no solo mejorará la eficiencia, sino que también facilitará la transparencia y la rendición de cuentas, fortaleciendo la confianza de los socios y la sostenibilidad a largo plazo de la cooperativa.

Finalmente, las cooperativas deben mantener una comunicación abierta y constante con sus socios sobre los cambios y mejoras en la gestión contable, asegurando que estos entienden cómo las nuevas prácticas benefician tanto a la organización como a ellos como miembros. Involucrar a los socios en el proceso de adopción y mantenerlos informados es crucial para el éxito de la implementación de la contabilidad de gestión y para la cohesión organizacional.

En conclusión, la investigación realizada proporciona una base sólida para la mejora de la contabilidad de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito, ofreciendo tanto un marco teórico como recomendaciones prácticas que pueden ser adaptadas y aplicadas en diversos contextos. Las cooperativas que adopten estas recomendaciones estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del entorno competitivo y regulatorio actual, al tiempo que fortalecen su capacidad para cumplir con su misión social y financiera.

# ANEXOS

## ANEXOS

### Anexo 1: Glosario de Términos

Este glosario proporciona definiciones y explicaciones de los términos clave utilizados a lo largo del libro, facilitando así una mejor comprensión de los conceptos tratados. Tiene como objetivo proporcionar una referencia rápida a los términos clave que han sido tratados a lo largo del libro. A medida que se profundiza en los capítulos, estos términos facilitan la comprensión de los conceptos más complejos y técnicos relacionados con la contabilidad de gestión en las cooperativas.

#### A

- | **Actividad Basada en Costeo (ABC):** un método de contabilidad de costos que identifica actividades en una organización y asigna el costo de cada actividad con recursos a todos los productos y servicios de acuerdo con el consumo real de cada uno.
- | **Análisis de la Cadena de Valor:** una herramienta utilizada para identificar las actividades dentro de una organización que agregan valor a los productos o servicios y, en consecuencia, aumentan la ventaja competitiva.
- | **Análisis Financiero:** evaluación de la viabilidad, estabilidad y rentabilidad de un negocio o proyecto, utilizando ratios e indicadores financieros.

#### B

- | **Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral):** una herramienta de gestión estratégica que traduce la visión y la estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores de desempeño.
- | **Bienestar Social:** beneficios y mejoras en la calidad de vida de los asociados de las cooperativas, obtenidos a través del cumplimiento de los objetivos sociales de la organización.

#### C

- | **Centros de Beneficios:** un área o departamento dentro de una organización que es responsable de generar beneficios a través de la gestión eficiente de los recursos asignados.

# ANEXOS

## ANEXOS

- | **Contabilidad de Gestión:** la práctica contable enfocada en la recopilación, análisis y uso de información financiera y no financiera relevante para la toma de decisiones estratégicas en una organización.
- | **Contabilidad Financiera:** la disciplina contable enfocada en el registro, resumen y presentación de las transacciones financieras de una entidad a través de estados financieros.
- | **Control Democrático:** principio cooperativo que asegura que los miembros tienen el derecho y la responsabilidad de participar en la toma de decisiones de la cooperativa, generalmente basado en el concepto de "un miembro, un voto".

### D

- | **Decisiones Participativas:** un proceso de toma de decisiones en el que los miembros de una organización tienen la oportunidad de contribuir y participar activamente en la definición de políticas y estrategias.

### E

- | **Economía Social:** un sector de la economía compuesto por organizaciones como cooperativas, mutualidades, asociaciones y fundaciones, que priorizan objetivos sociales sobre el lucro.
- | **Estandarización Internacional en Contabilidad:** la adopción de normas contables comunes a nivel internacional, como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), para garantizar la comparabilidad y transparencia de los estados financieros.

### F

- | **Fin Social:** el objetivo principal de las cooperativas de satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus miembros y sus comunidades, en lugar de maximizar las ganancias.

### G

- | **Gobierno Corporativo (GC):** un conjunto de normas, prácticas y procesos que dirigen y controlan una organización, asegurando que los intereses de los distintos stakeholders (partes interesadas) sean respetados.

# ANEXOS

## ANEXOS

I

- | **Indicadores de Desempeño:** métricas utilizadas para evaluar la eficiencia y efectividad de una organización en la consecución de sus objetivos.
- | **Información Financiera:** datos y documentos que reflejan la situación económica y financiera de una entidad, usualmente presentados en forma de estados financieros.
- | **Información No Financiera:** información cualitativa o cuantitativa no relacionada directamente con los aspectos financieros de una organización, pero que es relevante para la toma de decisiones.

J

- | **Jerarquía Plana:** estructura organizacional donde hay pocos o ningún nivel de administración entre el personal y los líderes, promoviendo la igualdad en la participación y la toma de decisiones.

M

- | **Mejora Continua de Procesos (Kaizen):** una filosofía de gestión enfocada en la mejora continua de los procesos, productos y servicios mediante la participación activa de todos los empleados.

N

- | **Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF):** un conjunto de normas contables emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) para la preparación de estados financieros, que buscan aumentar la comparabilidad y transparencia financiera a nivel mundial.

O

- | **Organización de Propiedad Conjunta:** un tipo de organización donde la propiedad es compartida entre los miembros, quienes también son los usuarios de sus servicios.

# ANEXOS

## ANEXOS

### P

- | **Principios Cooperativos:** valores y lineamientos fundamentales que rigen el funcionamiento de las cooperativas, incluyendo la adhesión voluntaria y abierta, el control democrático de los miembros, la participación económica de los miembros, entre otros.
- | **Propiedad Conjunta:** el concepto de que los activos de una organización, como una cooperativa, son propiedad colectiva de sus miembros.

### R

- | **Ratios Financieros:** relación entre diferentes partidas de los estados financieros que sirven para analizar la situación financiera de una empresa.
- | **Reingeniería de Procesos:** una revisión radical del diseño de procesos dentro de una organización para lograr mejoras significativas en áreas críticas como el costo, la calidad y el servicio.

### S

- | **Sistema Clásico de Costos:** un enfoque tradicional de contabilidad de costos que asigna los costos de producción a los productos o servicios de una organización basándose en la asignación de gastos generales.
- | **Sistemas de Incentivos:** mecanismos diseñados para motivar y recompensar a los empleados o miembros de una organización, alineando sus intereses con los objetivos de la entidad.

### T

- | **Tensiones:** en este contexto, se refiere a los conflictos, fuerzas opuestas o limitaciones que podrían afectar la adopción de la contabilidad de gestión en las cooperativas debido a sus principios operativos y estructuras organizacionales.

### Y

- | **Yield Management (Gestión de Ingresos):** técnica utilizada para maximizar la rentabilidad de una empresa ajustando los precios y la disponibilidad del producto basándose en el comportamiento de la demanda.

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

Ahmed, Z. y Hopper, T. (2014). Politics, development and NGO accountability. En: Z. Hoque y L. Parker (Eds.), *Performance management in non-profit organizations: global perspectives. Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations: Global perspectives* (pp. 17-42). Londres, Reino Unido: Routledge.

Alianza Cooperativa Internacional, ACI. (2017). Reglamento adoptado por Asamblea General el 11 de abril de 2013. Recuperado de <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ica-by-laws17112017es-1703487485.pdf> (consulta: 15-08-2019).

Ameen, A. M., Ahmed, M. F. y Abd Hafez, M. A. (2018). The impact of management accounting and how it can be implemented into the organizational culture. *Dutch Journal of Finance and Management*, 2(1). Recuperado de <https://doi.org/10.20897/djfm/91582> (consulta: 28-10-2019).

Arboleya, I. (2016). Valores y prácticas compartidas entre el cooperativismo y otras formas de economía social y solidaria. Apuntes sobre una relación mutuamente beneficia. IV Cumbre Cooperativa de las Américas. Recuperado de [https://www.aciamericas.coop/squelettes/ivcumbre/documentos/Eje2\\_IgnacioArboleya.pdf](https://www.aciamericas.coop/squelettes/ivcumbre/documentos/Eje2_IgnacioArboleya.pdf) (consulta: 15-08-2019).

Ashraf, J., Muhammad, M., y Hopper, T. (2018). Accounting signifiers, political discourse, popular resistance and legal identity during Pakistan Steel Mills attempted privatization. *Critical Perspectives on Accounting*, *Critical Perspectives on Accounting*, 41(2), 18-33. Recuperado de <https://sro.sussex.ac.uk/id/eprint/76638/3/PSM%20Paper%20January%202017%202017%20%281%29.pdf> (consulta: 10-08-2019).

Banco Central de Ecuador. (03 de enero de 2020). Business Intelligence-Inclusión financiera. Recuperado de [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/bi\\_menuInclusionFinanciera.html](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/bi_menuInclusionFinanciera.html) (consulta: 24-11-2021).

Berger, P. L. y Luckmann, T. (1996). La construcción social de la realidad. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores. Recuperado de <https://zoonpolitikonmx.files.wordpress.com/2014/09/la-construccic3b3n-social-de-la-realidad-berger-luckmann.pdf>

Betancur, H. D. (2018). Análisis sistémico-constructivista de la noción "sistema contable" como equivalente funcional de un mismo problema conceptual de referencia. (Tesis doctoral inédita). Doctorado en Ciencias Contables, Universidad de Los Andes, Venezuela. Recuperado de [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/5601/T\\_DCC\\_293.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/5601/T_DCC_293.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (Consulta 19/05/2022)

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

Caldera, J., Baujín Pérez, P., Ripoll Feliu, V. M., & Vega Falcón, V. (enero-junio de 2007). Evolución en la Configuración de los Sistemas de Costeo Basado en las Actividades. Actualidad Contable FACES, 10(14), 14-28. Recuperado el 29 de 04 de 2017

Comisión Económica para América Latina, CEPAL. (2020). Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID-19 para una reactivación con igualdad: nuevas proyecciones. Santiago, Chile: CEPAL.

Comisión Económica para América Latina, CEPAL. (2021). La paradoja de la recuperación en América Latina y el Caribe. Crecimiento con persistentes problemas estructurales: desigualdad, pobreza, poca inversión y baja productividad. Santiago, Chile: CEPAL.

Chartered Institute of Management Accounting, CIMA. (2017). What is management accounting? Recuperado de <http://www.cimaglobal.com/Starting-CIMA/Why-CIMA/what-is-management-accounting/> (consulta: 02-06-2020).

Church, A. H. (1908). The proper distribution oF expense burden. The Engineering Magazine. Recuperado el 29 de 04 de 2017, de <https://archive.org/details/manufacturingcos00chur>

Clark, J. M. (1923). Studies in the Economics of Overhead Cost. Chicago: University of Chicago Press. Recuperado el 29 de 04 de 2017

Cooper, D. y Hopper, T. (1987). Critical studies in accounting. Accounting Organizations and Society, (12)5, 407-414.

Efferin, S. y Hopper, T. (2007). Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. Accounting, Organizations and Society, 32(3), 223-262. doi:10.1016/j-aos.2006.03.009

Escobar Pérez, B., González, J. M. y Lobo Gallardo, A. (2003). contabilidad de gestión y procesos de concentración empresarial: repercusiones organizativas y sociales de las fusiones y adquisiciones. Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión, (1), 181-197. Recuperado de [http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA\\_1/Bernab%C3%A9n\\_Escobar\\_y\\_otros\\_autores.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_1/Bernab%C3%A9n_Escobar_y_otros_autores.pdf) (consulta: 27-04-2019).

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

Facin, C., Barrachina, M. y Ripoll, V. (2008). Paradigmas de investigación en contabilidad de gestión. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, (13)1. Recuperado de [http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3\\_06/index.php/UERJ/article/view-File/628/624](http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3_06/index.php/UERJ/article/view-File/628/624) (consulta: 27-04-2019).

Fayol, H. (1917/1972). Administración industrial y general. México D.F., México: Herrero Hermanos, S.A.

Flokzu. (2023). Business Process Reengineering (BPR): The Detailed Guide 2023. Recuperado de [flokzu.com](https://flokzu.com)

Gallón, N., Gómez, Y. y Rodríguez, M. (2020). Contabilidad popular. Una alternativa socio-práctica para resignificar las prácticas contables en las organizaciones de la economía solidaria de Colombia. Contaduría Universidad de Antioquia, (77), 37-79. Recuperado de <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n77a02> (consulta: 27-04-2019).

Georgieva, K. (2020). Financial inclusion and cybersecurity in the digital age. (Virtual Conference on Financial Inclusion and Cybersecurity. Recuperado de <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/12/10/sp121020-financial-inclusion-and-cybersecurity-in-the-digital-age> (consulta: 20-12-2020).

Heaton, H., Herbert, L., Kell, G. W., Warner, G.S., Zlatkovich, C. T. y Wyatt, A. R. (1959). Report of Committee on Professional Education in Accounting. The Accounting Review, 34(2), 195-199. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/241956> (consulta: 15-10-2019).

Hornsgren, C., & Foster, G. (1987). Cost accounting: A managerial emphasis. Englewood: Prentice-Hall.

Hopper, T. y Powell, A. (1985). Making sense of research into the organizational and social aspects of management accounting: a review of its underlying assumptions. Journal of Management Studies, (22)5, 429-465. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00007.x> (consulta: 27-04-2019).

Hopper, T., y Hoque, Z. (2006). Triangulation approaches to accounting research. En: Z. Hoque (Ed.), Methodological issues in accounting research: theories, methods and issues (pp. 562-569). Londres: Spiramus. Recuperado de <http://sro.sussex.ac.uk/id/eprint/76637/> (consulta: 27-10-2020).

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

Hopper, T., y Major, M. (2007). Extending institutional analysis through theoretical triangulation: regulation and activitybased costing in Portuguese telecommunications. European Accounting Review, 16(1), 59-97. Recuperado de <http://doi:10.1080/09638180701265879> (consulta: 27-04-2019).

Hopper, T. (2010). Management accounting and control in non-Western organisations. En: J. Van der Meer-Kooistra, W. Westerman y K. Langfield-Smith (Eds.), International management accounting and control (pp. 233-254). Londres, Reino Unido: McGraw-Hill.

Hopper, T., Tsamenyi, M., Uddin, S. y Wickramasinghe, D. (2011). Management accounting in less developed countries: What is known and needs knowing. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 22(3), 469-514. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09513570910945697> (consulta: 27-04-2019).

Hopper, T., Tsamenyi, M., Uddin, S. y Wickramasinghe, D. (2012). Management control and privatisation. Illustrations from less developed countries. En: T. Hopper, M. Tsamenyi, S. Uddin y D. Wickramasinghe (Eds.), Handbook of Accounting and Development (pp. 206-223). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publisher.

Hopper, T. y Binh, B. (2015). Has management accounting research been critical? Management Accounting Research, 31, 10-30. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2015.08.001> (consulta: 27-04-2019).

Hopper, T., Ashraf, J., Uddin, S. y Wickramasinghe, D. (2015). Social theorisation of accounting: challenges to positive research. En: J. Stewart (Ed.), The Routledge companion to financial accounting theory (pp. 452-471). Essex, Reino Unido: The University of Essex Research Repository.

Hopper, T., Lassou, P. y Soobaroyen, T. (2017). Globalisation, accounting and developing countries. Critical Perspectives on Accounting, 43, 125-148. Recuperado de <http://repository.essex.ac.uk/17239/> (consulta: 27-10-2020).

Hopper, T. y Tania, F. (2017). Accounting in less developed countries retrospectively and prospectively. En: R. Roslender (Ed.), Routledge companion to critical accounting (pp.). Londres, Reino Unido: Routledge.

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

Hopper, T. (2020). Swimming in a sea of uncertainty – business, governance and the coronavirus (COVID-19) pandemic. *Journal of Accounting & Organizational Change* (Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print). Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2020-0091> (consulta: 06-06-2019).

Hopwood, A. G. (1987). The archeology of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), 207-234. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0361368287900389> (consulta: 14/05/2022).

Huerta Quintanilla, R. (2011). Una lectura crítica de Varian. Notas sobre Microeconomía Intermedia. México D.F., México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/lecturas/libros/librovarianrhuerta.pdf> (consulta: 15-05-2022).

IBM. (2023). What is business process reengineering. Recuperado de [ibm.com](http://ibm.com)

Investopedia. (2023). Product Life Cycle Explained: Stage and Examples. Recuperado de <https://www.investopedia.com>

International Labor Organization, ILO. (25 de enero de 2021). ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Seventh edition. Updated estimates and analysis. Ginebra: ILO. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_767028.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf) (consulta: 28-10-2019).

India-National Council of Educational Research and Training, India-NCERT. (2015). Introduction to accounting. Nueva Delhi: NCERT. Recuperado de <http://www.ncert.nic.in/ncerts/I/keac101.pdf> (consulta: 28-10-2019).

Larrinaga, C. (1999). Perspectivas críticas de investigación en contabilidad. Una revisión. *Revista de contabilidad*, 2(3), 103-131. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=247958> (consulta: 27-04-2019).

Luckmann, T. (1996). Nueva sociología del conocimiento. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (74), 163-172. Recuperado de [http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_074\\_09.pdf](http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_074_09.pdf) (consulta: 18/05/2022)

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

Macías, H. (2013). La perspectiva crítica se interesa por el cambio, los conflictos y la coacción, presupone la existencia de desigualdad estructural básica. Cuadernos de Contabilidad, 14(35), 699-727. Recuperado de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/7116/5634> (consulta: 27-04-2019).

Martínez Vilches, R. (1993). Nuevos retos de la contabilidad de gestión en las entidades bancarias. En E. Castelló Taliani (Coord.), Nuevas Tendencias en contabilidad de gestión: implantación en la empresa española. Madrid: Ediciones AECA. Recuperado de <http://www.observeratorio-iberoamericano.org/paises/Spain/Art%C3%ADculos%20diversos%20sobre%20Contabilidad%20de%20Gesti%C3%B3n/Nuevos%20retos%20cont%20gest%20en%20entid%20bancarias%20-%20Vilches.htm> (consulta: 22-02-2021).

Pinda Guanolema, B. R. (14 de junio de 2021). El sector agropecuario, su aporte en la emergencia sanitaria y su reactivación. Revista Cooperar 2020, 58-60. Riobamba, Ecuador: UPROCACH. Recuperado de [https://issuu.com/uprocach.ec/docs/-revista\\_cooperar\\_edici\\_n\\_2020](https://issuu.com/uprocach.ec/docs/-revista_cooperar_edici_n_2020) (consulta: 27-06-2021).

Pinda Guanolema, B. R. (2022). Realidad social de la contabilidad de gestión para las cooperativas de ahorro y crédito de Riobamba, Ecuador. Aproximación teórica desde la perspectiva de Hopper (Tesis doctoral, Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales).

Razeto M., L. (2010). ¿Qué es la economía solidaria? Papeles de Relaciones y Cambio Global, (110), 47-52. Recuperado de [https://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/PDF%20Papeles/110/que\\_es\\_la\\_economia\\_solidaria\\_L.RAZETO.pdf](https://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/PDF%20Papeles/110/que_es_la_economia_solidaria_L.RAZETO.pdf) (consulta: 24-10-2019).

Ramírez-Casco, A. del P. (2019). La teoría crítica y los costos ocultos. Un análisis desde la propuesta de Anthony Hopwood. UTC Prospectivas. Revista de Ciencias Administrativas y Económicas, 2(1), 72-79. Recuperado de <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/prospectivasutc/article/view/183/161> (consulta: 14/05/2022).

Regalado-Álvarez, P. y Espinoza-Loayza, V. (2018). Desarrollo financiero en Ecuador: Análisis de la concentración del sector cooperativo de ahorro y crédito del segmento 1. X-Pedientes Económicos, 2(2), 20-36. Recuperado de [https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes\\_Economicos/article/view/14/8](https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/14/8) (consulta: 25-05-2019).

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

Rijalba Palacios, P. (2021). Información asimétrica e inclusión financiera en Piura. Ciencia Latina. Revista Multidisciplinaria, 5(3), 3783. doi: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i3.563](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.563) (consulta: 15-05-2022).

Ripoll, V. M., Porcuna, R., y Porcuna, L. (2016). Teorías y metodologías internacionales de investigación en control de gestión. Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión, (27), 1-22. Recuperado de [http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/n\\_27/vicente\\_ruben\\_luis.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/n_27/vicente_ruben_luis.pdf) (consulta: 30-06-2020).

Saltos Cruz, J. G., Mayorga Díaz, M. P. y Russo Armada, F. (2016). La economía popular y solidaria: un estudio exploratorio del sistema en Ecuador con enfoque de control y fiscalización. Cofin Habana, 10(2), 55-75. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612016000200003&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200003&lng=es&tlng=es) (consulta: 24-10-2019).

Sobrado, M. (2009). La oportunidad histórica del cooperativismo. [Anales de la] I Cumbre Cooperativa de las Américas. El modelo cooperativo: respuesta a las crisis mundiales. Jalisco, México, 21 al 25 de septiembre. Recuperado de [https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/Miguel\\_Sobrado-Cumbre\\_Mexico\\_eje\\_3.pdf](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/Miguel_Sobrado-Cumbre_Mexico_eje_3.pdf) (consulta: 27-04-2019).

SpringerLink. (2023). Business Process Reengineering: A Crucial Approach for Enhanced Organizational Sustainability. Recuperado de [springer.com](http://springer.com)

Stiglitz, J. (2000). La economía del sector público. Barcelona, España: Antoni Bosch.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS. (2019). Conoce que es la Economía Popular y Solidaria (EPS). Quito, Ecuador: SEPS. Recuperado de <http://www.seps.gob.ec/interna?conoce-la-eps> (consulta: 24-10-2019).

Taylor, F. (1911/1972). Principios de la administración científica. México D.F., México: Herrero Hermanos, Sucs, S.A.

Tobar-Pesáñez, L. y Solano-Gallegos, S. (2014). Las cooperativas de ahorro y crédito en el contexto del sistema financiero ecuatoriano. Workshop 2 "Economía social: análisis del sector y gestión de las entidades", Cuenca, Ecuador. Recuperado de <https://aecia.es/wp-content/uploads/2014/05/65w2.pdf> (consulta: 24-10-2019).

Vatter, W. J. (1945). Limitations of overhead Allocation. The Accounting Review, 20(2), 163–176. Recuperado el 13 de 02 de 2017

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

Vázquez, M. (2016). Las sociedades cooperativas, una expresión de economía social solidaria. El caso de la cooperativa de productores de artesanías Erandi. *Economía y Sociedad*, (34), 17-37. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/510/51046653002.pdf> (consulta: 27-04-2019).

Vega Falcón, V. (2016). Medición del Capital Intelectual (1 ed.). Quito, Ecuador: Jurídica del Ecuador. Recuperado el 29 de 04 de 201

Vega Falcón, V. & Baujín Pérez, P., 2017. Sistema de Costos Basado en las actividades: Validación en la Hotelería. I ed. Quito: Editorial Jurídica del Ecuador.

Vega, V. & Llugilla, D. K., 2019. El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. *Revista Científica ECOCIENCIA*, Vol. 6(2),1-24.

Vega, V., & Sánchez, B. (2021). El cisne negro de la Covid-19 y la figura del Controller en la gestión empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S3), 196-202. Recuperado de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2467>

Vega, V., Comas, R., & Mayorga, M. P. (2021). Validación de causalidad e indicador sintético en el Balanced Scorecard. *Universidad Y Sociedad*, 13(S2), 236-253. Recuperado de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2308>.

# SOBRE OS AUTORES

## AUTORES

**BAYRON RAMIRO PINDA GUANOLEMA:** de profesión Ing. en CONTABILIDAD Y AUDITORIA, Magíster en Administración Financiera y Comercio Internacional; estudiados en la Universidad Técnica de Ambato; PhD. en Ciencia Contables en la Universidad de los Andes (Venezuela); pasantía en la República de Brasil - Francisco Beltrao sobre Economía familiar y Solidaria; cursos referentes al cooperativismo y a la Educación Superior, experiencia laboral en el departamento Contable como asistente Contable y Contador, docente en la Unidad Educativa del Milenio Chibuleo; docente en la Universidad Regional Autónoma de los Andes desde el año 2013 hasta el 2024 con asignaturas relacionadas al cooperativismo y Finanzas; participación en ponencias; artículos indexados, libros publicados; Representante Legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión Servicio P.A.I.S. Ltda.; director de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES, Presidente Electo de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y crédito UPROCACH

**JEANETTE LORENA MOSCOSO CÓRDOVA:** es una destacada profesional en el área contable y fiscal, con más de 12 años de experiencia en el sector público y privado. Es Ingeniera en Contabilidad y Auditoría por la Universidad Técnica de Ambato, posee un masterado en Tributación y Derecho Empresarial por la Universidad Técnica de Ambato, un Doctorado en Ciencias Contables por la Universidad de los Andes, Mérida Venezuela, suficiencia en idioma inglés por la Universidad Estatal de Bolívar.

Su compromiso con la formación de nuevas generaciones la ha llevado a ejercer como docente en varias universidades del país, promoviendo una enseñanza práctica, ética y orientada al servicio comunitario. Docente Investigador. Entre los campos de gestión que ha desempeñado está: Coordinadora de la carrera de Contabilidad en el Instituto Superior Universitario Cotopaxi. Ha publicado varios artículos en el área de Contabilidad y Tributación. Perito Judicial Financiero en el Consejo de la Judicatura Tungurahua. Contadora en el ámbito público y privado.

Se distingue por su vocación de servicio, su liderazgo y su permanente búsqueda de la excelencia profesional.

# SOBRE OS AUTORES

## AUTORES



**MARÍA BELÉN TERÁN HERRERA:** Ingeniera con una sólida formación académica, se graduó en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, cuenta con una Ingeniería Comercial y una Maestría en Gestión y Administración de Empresas complementando su trayectoria académica posee un Diplomado Superior en Gestión para el Aprendizaje Universitario y un Diplomado Internacional en Competencias Docentes.

Posee una amplia experiencia de 16 años en procesos administrativos en el sector público, apasionada por la educación y convencida del poder transformador del conocimiento, ha dedicado parte de su trayectoria al acompañamiento académico y humano de sus estudiantes. Su vocación docente se refleja en cada clase, proyecto y orientación brindada, siempre con un enfoque práctico, ético y comprometido con las necesidades de la sociedad.

Se ha desempeñado en puestos como Coordinadora de Capacitación, actualmente se desempeña como docente en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Sede Latacunga, donde imparte clases en la carrera de Contabilidad y Auditoría, adicional ejerce la función de Coordinadora de Vinculación en mencionado departamento.



**MARIELA CRISTINA CHANGO GALARZA:** Ecuatoriana, radicada en la ciudad de Ambato, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría graduada de la Universidad Técnica de Ambato, Magister en Contabilidad y Auditoría mención Gestión Tributaria por la Universidad de Milagro, Magister en Administración de Empresas Mención Pequeñas y Medianas Empresas ESPE, Doctora en Ciencias Contable por la Universidad de los Andes Venezuela.

Actualmente docente de la Universidad Técnica de Ambato UTA, docente de Posgrados en la Universidad de los Hemisferios y Universidad Nacional de Chimborazo, Cargos desempeñados en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, docente en las áreas de Contabilidad, tributación y Auditoría, coordinadora de área de conocimiento de Contabilidad, Coordinadora de Seguimiento a graduados, coordinadora de Investigación del departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio DCEA-ESPE.

# **SOBRE OS AUTORES**

## **AUTORES**

Directora de dos proyectos de Vinculación y un proyecto de Investigación docente participante de proyectos, autora de varios libros y obras de relevancia con indexaciones en Latindex, Scielo y Scopus.

Contadora Pública autorizada, propietaria de D&M asesoría Contable Tributaria con más de 15 años de trayectoria profesional en empresas Privadas.

# CONTABILIDADE DE GESTÃO E COOPERATIVAS DE AHORRO E CRÉDITO

UN ENFOQUE PLURALISTA NA  
ECONOMÍA SOCIAL DO ECUADOR

- 🌐 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
- ✉️ [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
- 📷 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
- FACEBOOK [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

 Atena  
Editora  
Año 2025

# CONTABILIDADE DE GESTÃO E COOPERATIVAS DE AHORRO E CRÉDITO

UN ENFOQUE PLURALISTA NA  
ECONOMÍA SOCIAL DO ECUADOR

- 🌐 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
- ✉️ [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
- 📷 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
- FACEBOOK [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)



Año 2025

