

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Economía, Ambiente y Territorio

Convocatoria 2024 - 2025

Tesina para obtener el título de Especialización en Inclusión Financiera y Gestión de
Cooperativas de Ahorro y Crédito

PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA GOBERNANZA EN LAS
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO SEGMENTO 3 EN LA CIUDAD DE
CUENCA PARA IMPULSAR LA INCLUSIÓN FINANCIERA DE GRUPOS
VULNERABLES

Flores Encarnación Ximena Katherine

Asesor: Álvarez Gamboa Roberto Javier

Lector: Peñaherrera Gallegos Edgar Omar

Quito, junio de 2025

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía constante, por darme la fortaleza en los momentos difíciles y por iluminar mi camino con sabiduría y esperanza. Sin Su presencia, este logro no habría sido posible.

A mis padres, por su amor incondicional, su ejemplo de esfuerzo y sacrificio, y por enseñarme que con fe y perseverancia se puede alcanzar cualquier meta. Gracias por ser mi mayor motivación.

A mis hermanas, por su compañía, apoyo inquebrantable y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Su cariño y aliento fueron esenciales en cada paso de este proceso.

Con todo mi corazón, les dedico este trabajo, fruto esfuerzos, sueños y aprendizajes.

Índice de contenidos

Resumen	7
Agradecimientos	8
Introducción	9
Capítulo 1. Revisión de la literatura	11
1.1. Economía Social y Solidaria y Cooperativismo de Ahorro y Crédito en el Ecuador....	11
1.2. Gobernanza: Definición, importancia y principios básicos.....	14
1.2.1. Marco normativo sobre las prácticas cooperativas	15
1.3. Gobernanza en las cooperativas de ahorro y crédito	16
1.3.1. Principios de gobernanza aplicados a las cooperativas.....	16
1.3.2. Estructura organizativa y toma de decisiones	17
1.4. Inclusión Financiera	18
1.4.1. Definición y dimensiones de la inclusión financiera	19
1.4.2. Barreras a la inclusión financiera en grupos vulnerables.....	20
1.4.3. Importancia de la inclusión financiera para grupos vulnerables.....	21
1.4.4. Inclusión financiera y gobernanza	22
1.5. Relación entre Gobernanza e Inclusión Financiera	22
1.5.1. Relación entre gobernanza y acceso a productos financieros	23
1.5.2. Estrategias implementadas por cooperativas para atender a grupos vulnerables....	24
1.5.3. Guía de buenas prácticas para la inclusión cooperativas	25
Capítulo 2. Definición del problema	29
2.1. Diagnóstico Situacional	29
2.1.1. Análisis del entorno.....	32
2.1.2. Matriz de diagnóstico situacional.....	36
2.2. Justificación del proyecto	37
2.2.1. Causas del problema	38
2.2.2. Efectos del problema.....	41
2.2.3. Matriz de involucrados.....	42
2.2.4. Árbol de problemas	43
2.3. Objetivos y alternativas del proyecto.	46
2.3.1. Objetivo general y objetivos específicos.....	46
2.3.2. Árbol de objetivos	47
2.3.3. Selección de alternativas matriz multicriterio.....	49
2.3.4. Diagrama de alternativas.....	50
2.3.5. Estructura analítica del proyecto	52

Capítulo 3. Desarrollo metodológico	54
3.1. Matriz de Marco Lógico	54
3.2. Plan operativo	59
3.3. Presupuesto del proyecto	64
3.4. Presupuesto desagregado por componentes	64
3.5. Evaluación ex ante.....	66
3.5.1 Análisis de pertenencia	67
3.5.2. Análisis de viabilidad de consistencia interna	68
3.5.3. Análisis organizativo e institucional	69
3.5.4. Análisis de viabilidad política.....	71
3.5.5. Análisis de viabilidad de la sostenibilidad	72
Conclusiones y Recomendaciones	75
Referencias	77

Lista de ilustraciones

Tablas

Tabla 1.1. Principios de la Economía Solidaria	12
Tabla 1.2. Potencialidades y posibles acciones para la inclusión de grupos vulnerables por parte de las COAC.....	25
Tabla 2.1. COACs por segmentos	30
Tabla 2.2. Modelo de gobierno basado en gobernanza	34
Tabla 2.3. Diagnóstico situacional	36
Tabla 2.4. Matriz Multicriterio.....	49
Tabla 3.1. Matriz de Marco Lógico.....	56
Tabla 3.2. Plan operativo.....	60
Tabla 3.3. Presupuesto por componentes	65
Tabla 3.4. Análisis de Pertinencia.....	67
Tabla 3.5. Matriz para el análisis de la consistencia interna del proyecto	68
Tabla 3.6. Matriz de análisis organizativo e institucional.....	69
Tabla 3.7. Matriz de análisis de viabilidad política.....	71
Tabla 3.8. Matriz del análisis de viabilidad de la sostenibilidad.....	72

Gráficos

Gráfico 2.1. Causas de la problemática	40
Gráfico 2.2. Efectos de la problemática	41
Gráfico 2.3. Ejecutores y beneficiarios	42
Gráfico 2.4. Árbol de problemas	45
Gráfico 2.5. Árbol de objetivos.....	48
Gráfico 2.6. Diagrama de Alternativas.....	51
Gráfico 2.7. Estructura analítica del proyecto.....	53

Esta tesina se registra en el repositorio institucional en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior que regula la entrega de los trabajos de titulación en formato digital para integrarse al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador, y del artículo 166 del Reglamento General Interno de Docencia de la Sede, que reserva para FLACSO Ecuador el derecho exclusivo de publicación sobre los trabajos de titulación durante un lapso de dos (2) años posteriores a su aprobación.

Resumen

La inclusión financiera no es un fin en sí mismo, sino un medio para la inclusión productiva, que principalmente debe estar enfocada en los grupos vulnerables, pues, según los principios propuestos por la Economía Social y Solidaria, es importante que esta sea una realidad para cumplir con las ideas de equidad y crecimiento económico para todos los sectores de la población. Sin embargo, la inclusión se ha enfrentado a un escenario complicado, principalmente debido a la debilidad de los proyectos y políticas públicas, así como a la situación socioeconómica de las clases más desfavorecidas. A partir de estos antecedentes, este trabajo de investigación tiene como objetivo principal diseñar una serie de estrategias enfocadas en la inclusión financiera de los grupos vulnerables desde los principios de gobernanza que plantea la Economía Popular Solidaria en las COACs del segmento 3 de la ciudad de Cuenca.

El presente trabajo de investigación se fundamentó en la metodología de la Matriz de Marco Lógico, que facilitó el diseño, la planificación, la ejecución y la evaluación del proyecto de fortalecimiento de la gobernanza en las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) del segmento 3 en la ciudad de Cuenca, con el objetivo de impulsar la inclusión financiera de grupos vulnerables. La aplicación de esta metodología se inició con la realización de un diagnóstico situacional, que permitió obtener una visión clara del contexto y los problemas a abordar. A partir de este diagnóstico, se procedió a construir el árbol de problemas, herramienta que facilitó la identificación y el análisis de las causas y efectos de la problemática central. Posteriormente, se elaboró el Plan Operativo Anual (POA) y el presupuesto del proyecto, detallando las actividades, los recursos necesarios y el cronograma de ejecución. Por último, se llevó a cabo una evaluación ex ante de la propuesta, con el fin de determinar su viabilidad y factibilidad antes de su implementación. La metodología del Marco Lógico proporcionó una estructura que guió el desarrollo del proyecto, desde la identificación del problema hasta la evaluación de su viabilidad, asegurando la coherencia y la pertinencia de las acciones propuestas.

Agradecimientos

A mi padre, por su constante apoyo, por estar presente en cada etapa de este proceso y por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo y la responsabilidad.

A la memoria de mi madre, cuyo amor y enseñanzas siguen siendo una fuente de fortaleza e inspiración en mi vida. Este logro también le pertenece.

A mi tutor, Javier, expreso mi sincero agradecimiento por su valiosa guía, acompañamiento y dedicación durante el desarrollo de este trabajo. Su orientación fue esencial para el cumplimiento de cada etapa del proceso.

Introducción

La inclusión financiera en las cooperativas de ahorro y crédito del sector social y solidario implica que toda la población obtenga beneficios socioeconómicos y pueda incrementar sus ingresos, lo que le permitiría contar con una mejor calidad de vida. Existe un grupo poblacional llamado vulnerable que históricamente ha estado excluido de estos servicios, lo que ha perjudicado aún más su situación, por lo que se requiere reforzar el principio que propone la economía social y solidaria: el predominio del capital sobre el ser humano.

En el mundo se están incrementando los programas de acceso al crédito para los sectores vulnerables, pues se ha producido un cambio de paradigma en el enfoque de las finanzas. Anteriormente, se consideraba que las personas con bajos ingresos y las micro, pequeñas y medianas empresas no tenían capacidad de pago, lo que les impedía ser sujetos de crédito.

La inclusión financiera de los grupos vulnerables puede fortalecerse mediante una buena gobernanza, para lo que es necesario implementar estrategias como: establecer estructuras organizativas y políticas claras, garantizar una supervisión constante y bien informada, conceder créditos financiados con los recursos provenientes del ahorro, las utilidades y otros fondos disponibles, ampliar el acceso a productos como cuentas de ahorro y transferencias, e incorporar servicios adicionales, incluyendo la protección de los datos personales.

En la ciudad de Cuenca, las COACs del segmento 3 han sido capaces de generar procesos de inclusión de mayor alcance mediante el incremento de su presencia física, lo que ha facilitado la resolución de conflictos y la toma de decisiones, principalmente en lo relativo al rendimiento financiero de las zonas rurales del cantón.

El objetivo principal del proyecto es incrementar la inclusión financiera de los grupos vulnerables mediante una buena gobernanza en las COACs del segmento 3 del cantón Cuenca. Para ello, se construyó una matriz de marco lógico y se procedió al diagnóstico situacional. A continuación, se detallaron las actividades, las estrategias, los indicadores y el presupuesto para evaluar su viabilidad y factibilidad.

De acuerdo con estos antecedentes, este estudio se justifica por la necesidad de incrementar la inclusión financiera de los grupos vulnerables mediante una buena gobernanza, a partir de la estrategia de fortalecer la transparencia, fomentar la participación de los socios en la toma de decisiones e implementar políticas que respondan a las necesidades específicas de este grupo, con el fin de conseguir un sistema financiero más equitativo e inclusivo.

Este trabajo investigativo se encuentra estructurado en cuatro capítulos:

En el capítulo 1 se estudia la Economía Social y Solidaria (ESS) y su relación con el cooperativismo de ahorro y crédito en Ecuador. En él se definen la gobernanza, su importancia y sus principios básicos, e incluye el marco normativo para las cooperativas. Explora la inclusión financiera en todas sus dimensiones y las barreras a las que se enfrentan los grupos vulnerables para acceder a ella, y analiza la relación entre gobernanza e inclusión financiera, destacando estrategias y buenas prácticas para las cooperativas.

En el capítulo 2 se detalla la situación de las COACs del segmento 3 en la ciudad de Cuenca, analizando su organización, características y problemáticas. Se justifica la necesidad del proyecto para fortalecer la inclusión financiera de grupos vulnerables mediante una mejor gobernanza. Se identifican las causas y efectos de la deficiente gobernanza que limita la inclusión financiera. Se definen los objetivos del proyecto y se proponen estrategias para alcanzarlos, teniendo en cuenta la participación de los involucrados, y se establece la estructura analítica del proyecto, detallando los medios y acciones para lograr la inclusión financiera.

En el capítulo 3 se detalla la metodología del proyecto, basada en la Matriz de Marco Lógico, para fortalecer la inclusión financiera de grupos vulnerables. Se describe el Plan Operativo Anual (POA) y el presupuesto del proyecto, desglosado por componentes. Por último, se explica la evaluación ex ante, diseñada para determinar la viabilidad de la propuesta de intervención.

Por último, en el capítulo 4 se recogen las conclusiones y recomendaciones de este proyecto, que busca mejorar la inclusión financiera de grupos vulnerables en las COACs del segmento 3 de la ciudad de Cuenca mediante el fortalecimiento de la gobernanza. El estudio concluyó que es fundamental implementar una gobernanza participativa, servicios inclusivos y alianzas estratégicas, y recomienda a las COACs del segmento 3 de la ciudad de Cuenca que adopten estas prácticas para promover la equidad financiera y el desarrollo social.

Capítulo 1. Revisión de la literatura

En el presente capítulo se revisan los principales conceptos relacionados con la Economía Social y Solidaria y el Cooperativismo, lo que nos permitirá comprender cómo el fortalecimiento de la gobernanza en las instituciones financieras de la economía social y solidaria mejora los procesos de inclusión financiera de la población.

1.1. Economía Social y Solidaria y Cooperativismo de Ahorro y Crédito en el Ecuador

Es necesario empezar por la definición de Economía Social y Solidaria, ya que se ha extendido la creencia de que esta está dirigida a las personas pobres, lo que minimiza su relevancia e impacto social, Guerra (2010) indica que esta alternativa económica se plantea como una forma de respuesta al sistema económico tradicional, a la cual también se la ha denominado como “La Otra Economía”, el “Tercer Sector”, o “Economía Social” su finalidad ha sido incluir a aquellos grupos que históricamente han sido excluidos y de ésta manera hacerlos partícipes activos del proceso productivo. Es así que los grupos y organizaciones que responden a este tipo de economía han conformado una unidad o paridad entre el grupo, pues se conforman por tener mismos intereses respecto a lo cultural, etnias, religión, etc., con el fin de producir bienes y servicios que persigue el bien común por sobre el excedente.

En Ecuador, la Ley Economía Popular y Solidaria (2008, art 1.) define a la Economía Social y Solidaria como:

La forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio y comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos. Esta forma de organización se basa en relaciones de solidaridad, cooperación, reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orienta al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación del capital.

A continuación, se detalla, los principios de la Economía Solidaria:

Tabla 1.1. Principios de la Economía Solidaria

Principios	La búsqueda del buen vivir y del bien común.
	La relación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales.
	El comercio justo y consumo ético y responsable.
	La equidad de género.
	El respeto a la identidad cultural.
	La autogestión.
	La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas.
	La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

Elaborado por la autora con base en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2008).

Según esta ley, es necesario aclarar que la economía popular y solidaria busca mejorar la capacidad de autogestión, tal y como afirma Coraggio (2011). Esta cualidad responde a un enfoque inclusivo y promueve la participación de todos los miembros de una asociación. Las formas de participación incluyen la toma de decisiones democrática y la inclusión en los procesos de la asamblea.

El Gobierno ecuatoriano se ha centrado en impulsar las organizaciones que conforman el sector popular y solidario, a partir del cual se evidencian varios retos para las cooperativas de ahorro y crédito, que deberán presentar un adecuado manejo de las finanzas y la economía desde un crecimiento sostenible.

La Constitución actual de Ecuador menciona que el Estado asumirá un modelo de desarrollo basado en los principios de la Economía Popular y Solidaria, que son los siguientes: desarrollo sostenible, erradicación de la pobreza, economía circular y redistribución equitativa de los recursos (Salsón 2014).

Ello representa además una alternativa para competir con la economía de mercado, pues la Constitución del Ecuador (2008) en su Art. 283 menciona el deber de privilegiar al ser humano por sobre el capital económico, uno de los mecanismos para lograrlo es construir

relaciones basadas en la cooperación y reciprocidad sin estos principios no sería posible hablar de un desarrollo sostenible.

Los autores Delgado, Mendoza y Quinche (2021) Mencionan que las asociaciones de la EPS están formadas por una sociedad legalmente constituida cuyo fin es resolver necesidades comunes. Además, son autogestionadas y de propiedad colectiva. Es importante diferenciarlas de las organizaciones tradicionales, pues la propiedad no es privada, sino colectiva.

La Economía Popular y Solidaria busca mejorar las condiciones de vida de los sectores populares y erradicar la pobreza. Para ello, enfatiza que el empleo debe mejorar las condiciones de vida de las personas, basa sus principios en la democracia y la igualdad de derechos, y resalta que la EPS tiene un régimen especial para la propiedad y distribución de ganancias, y que el excedente permite el crecimiento de las entidades de la EPS. Según Salsón (2014), la EPS pone a las personas en el centro y rechaza la acumulación de capital mediante prácticas económicas alternativas y autogestionadas que van desde el trueque y la producción comunitaria hasta los sistemas de ahorro colectivo y crédito solidario, promoviendo así una economía con sentido humano y sostenibilidad social.

En Ecuador, de acuerdo con lo indicado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021), las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) están bajo la supervisión del Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS), según la LOEPS. El SFPS está normado y regulado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), amparada en el artículo 147 de la LOEPS, publicado en el Registro Oficial n.º 444 del 10 de mayo de 2011, y su Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (RLOEPS), con el Decreto n.º 1061 y su publicación en el Registro Oficial Suplemento n.º 648 de 27 de febrero de 2012.

A lo largo de los años, las cooperativas de ahorro del sector Popular y Solidario han presentado una serie de limitaciones, principalmente en lo que respecta a una gobernabilidad inadecuada, un control democrático deficiente por parte de directivos y administrativos. Esto ha provocado que muchas de estas organizaciones entren en un proceso de liquidación forzosa, lo que ha dado lugar a la desconfianza y pérdida de credibilidad (Gavilánez 2024).

Es importante que las cooperativas del sector Financiero Popular y Solidario tengan sus propios procesos de gobernanza, de modo que puedan contribuir a la simetría entre fuerzas políticas, económicas y estructurales sociales, lo que beneficie al progreso comunitario y

fomente la unidad para hacer frente a la globalización y sus manifestaciones de desigualdad y exclusión.

1.2. Gobernanza: Definición, importancia y principios básicos

Etimológicamente, el término gobernanza representa el modo y la habilidad para gobernar, que comprende la gestión de las organizaciones enfocada a procesar e implementar corporativamente las decisiones institucionales. Dentro de este modelo, se encuentran tres factores: legitimidad, eficacia y estabilidad. Por tanto, gobernar representa una moderación dinámica entre lo que se espera a nivel empresarial e institucional, de modo que se puede dar una respuesta eficaz y legítima (Urriza et al. 2017).

De acuerdo con The Chartered Governance Institute UK y Ireland (2023) la gobernanza refiere al conjunto de buenas prácticas, así como la corriente de pensamiento dentro del cual interviene el gobierno corporativo, así también se toma en cuenta el contexto social, así como el regulatorio y de mercado en búsqueda de una gestión efectiva, una buena gobernanza aporta a tomar decisiones de calidad, éticas y sostenibles, de esta manera se crea valor a largo plazo de manera eficiente.

La gobernanza es una variable importante, pues la misma permite conocer cómo se ejerce la autoridad dentro de una institución, como lo indica el estudio de Gualpa y Urbina (2021) en el cual se halló que una buena gobernanza demostrará un mayor nivel de crecimiento y desarrollo pues incide directamente en el desempeño de sus instituciones dentro de la gobernanza está: rendición de cuenta, voz, control de corrupción, efectividad gubernamental y calidad regulatoria.

Por tal razón, la gobernanza tiene la capacidad de explicar los fenómenos sociales, que a su vez se relacionan a nivel individual o colectivo actuando desde reglas y principios. Es cierto que el hecho de que existan ciertas jerarquías en la organización ha sido necesario para promover la eficiencia y eficacia en los procesos, pero, ante un poder desmedido, es probable que los subordinados reaccionen o se manifiesten en contra (Urriza , Manzanal y Acuña 2017).

El principio fundamental de la gobernanza es el arte del liderazgo público, siendo el Estado el actor principal. Ante esto, aspectos como el régimen político, la gerencia pública y la capacidad del Gobierno inciden directamente en la buena gobernanza, por lo que existe la necesidad de establecer mecanismos que guíen a la sociedad y adjudiquen al Estado la tarea de proporcionar una dirección coherente a la sociedad pese a los cambios en las estructuras de

gobierno, cuyos principios básicos son la descentralización y la democratización (Whittingham 2017).

De acuerdo con lo que indica Zambrano (2024) la gobernanza presenta las siguientes dimensiones que son: transparencia, participación, rendición de cuentas, para lograrlo recurre al apoyo institucional tanto a nivel público como privado, así también están el involucramiento de los actores quienes aportan al desarrollo local y de su entorno, de esta manera coadyuvar a la construcción de escenarios para la creación de políticas públicas que aplicadas dentro de la comunidad fortalecerán las capacidades y poder de convocatoria de los actores.

1.2.1. Marco normativo sobre las prácticas cooperativas

En el Ecuador, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria LOEPS es la que reglamenta a las cooperativas, fue publicada en el Registro Oficial número 444 del 10 de mayo del 2011 y reformada en el 2008, es importante mencionar que las COACs tienen un tratamiento especial dentro de quienes conforman el Sistema Financiero Nacional por lo que existen nuevas regulaciones como lo son: Código Orgánico Monetario y Financiero, así mismo están las normas supletorias: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Las leyes citadas anteriormente son aquellas que regulan la Economía Popular y Solidaria dentro de la cual está el sector cooperativo, por tanto, evidencia la inexistencia de un cuerpo legal específico que regule la actividad de las cooperativas, sin embargo, la Constitución del Ecuador (2008, art 319), menciona que: “Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.”. por lo cual las cooperativas que forman parte de la EPS, deben recibir un trato preferencial frente a otras organizaciones.

El Artículo 21 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) (LOEPS 2008, art 21) reconoce al sector cooperativo como “el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social”. En este mismo artículo se recalca que las cooperativas del sector popular y solidario deben responder a los principios de cooperativismo y gobierno corporativo.

Además, en el artículo 22 del mismo cuerpo legal, establece que las cooperativas deberán contar con un estatuto social que defina con claridad su actividad económica principal, y que se debe reconocer también la posibilidad de desarrollar actividades complementarias, siempre que estas estén alineadas con el objeto social de la organización y respondan a las necesidades de un grupo, sector o clase determinado. Este enfoque permite una mayor flexibilidad operativa, promoviendo la integración de iniciativas que fortalezcan el labor económico y social de las cooperativas, sin desvirtuar su propósito fundacional (LOEPS 2008).

1.3. Gobernanza en las cooperativas de ahorro y crédito

Desde el concepto de gobernanza es posible identificar otros términos derivados del mismo, como «gobernanza moderna», «buena gobernanza» y «gobernanza reflexiva», que persiguen un solo objetivo: la sustentabilidad, y de esta manera incorporar las acciones responsables en la toma de decisiones, que serán parte de la organización interna de las COAC. También hay un mayor interés en las personas que dan a conocer sus necesidades de manera conjunta basándose en los principios de democracia y equidad.

1.3.1. Principios de gobernanza aplicados a las cooperativas

La inclusión financiera se presenta como la accesibilidad, calidad y uso de los recursos financieros, es importante que la misma tome en cuenta el enfoque de género pues una problemática latente ha sido la desigualdad respecto al acceso a oportunidades económicas, pues se ha encontrado que la proporción de mujeres depositantes es del 49% y de los hombres el 51% (Parra 2023).

Los autores Caldentey y Kardonsky (2018) señalan que la inclusión financiera se basa en un conjunto de iniciativas públicas y privadas orientadas a responder con una oferta adecuada a las necesidades de la demanda. Estas acciones se han centrado especialmente en brindar servicios a segmentos de la población que, por diversas razones, han quedado excluidos del sistema financiero formal. Por ello, es necesario mejorar el acceso a productos y servicios financieros para garantizar una participación más equitativa e inclusiva en el sistema económico.

Los principios de la gobernanza en Ecuador según lo indica León (2023) responde a dos enfoques el primero respecto al gobierno corporativo mismo que está vinculado a las sociedades de capital, así como a una corriente de pensamiento y gobierno cooperativo. Cabe indicar que en la legislación ecuatoriana se dan a conocer de manera específica las funciones de los miembros de las COAC, en los siguientes niveles: la asamblea de socios, luego están

los directivos, le sigue el nivel operativo el cual está conformado por el representante legal y demás áreas operativas, por tanto es posible ratificar los siguientes aspectos que podrían afectar la gobernabilidad de las COAC,: i) incumplimiento en su objeto social; ii) no se aplica correctamente la legislación vigente ; y, iii) no se adopta a cabalidad los valores y principios cooperativos.

Del mismo modo Pérez (2015) sostiene que el buen gobierno en el sector cooperativo es fundamental para tomar decisiones adecuadas, especialmente en lo que respecta a la selección de la gerencia, donde suelen surgir conflictos de intereses. En este contexto, es necesario considerar experiencias previas y aprendizajes institucionales que permitan, si fuera necesario, redirigir el rumbo de la cooperativa en coordinación con los departamentos de administración y recursos humanos. Cabe destacar que la gerencia desempeña un papel clave, ya que conoce en profundidad la historia de la organización y su misión dentro del mercado social.

1.3.2. Estructura organizativa y toma de decisiones

Las cooperativas de ahorro y crédito se sustentan en la confianza de sus integrantes, además los recursos son administrados acorde a la información y comunicación transparente entre sus integrantes y la comunidad. Según lo indica Cardozo (2019) si una cooperativa está bien administrada con orientación hacia la sostenibilidad financiera y apegada a los principios sociales y solidarios contribuyen al desarrollo de la riqueza, así como a la distribución igualitaria de los ingresos, por tanto, la dirección, administración y control de las cooperativas de ahorro y crédito deben rendir cuentas a la población, de manera que la información se sustente en la transparencia.

La estructura organizativa de las COAC según lo indica Rivadeneira (2024) se sostienen en los principios cooperativos como lo es el ingreso libre y voluntario de los socios cuyo fin es solventar sus necesidades de acuerdo a lo que propone la Asamblea General la misma que permite llevar a cabo un control y dirección.

Luego está la infraestructura organizativa (talento humano), encabezada por el gerente, a la que siguen los órganos internos y sus funciones. Hay que tener en cuenta que la Economía Popular y Solidaria forma parte del sistema económico y financiero, como se estableció en la Ley de Economía Popular y Solidaria de 2008, que sentó las bases del sector.

Por su parte Cardozo (2019) menciona que en las COACS los cuerpos legales se apoyan en cuatro instancias para el fomento de la Economía Popular y Solidaria, desde los siguientes estamentos:

- Rectoría: permite definir la política pública para fomentar y desarrollar el sector financiero popular y solidario y así fomentar la inclusión de grupos que anteriormente han sido excluidos.
- Regulación: el Estado propicia los elementos necesarios, las normas, parámetros, así como la actuación de estructuras financieras locales.
- Supervisión: a partir de la emisión de la Ley Orgánica de Economía Social y Solidaria se conformó la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), mismo que permite el control del sector.
- Fomento: con la creación del Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS) y de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS), se determinó que este sector debe implementar responsabilidades y acciones para prevenir las funciones y liquidación de las organizaciones financieras populares y solidarias.
- Transparencia, participación y control en la gestión: ello les permite diferenciar su accionar de la banca privada.

Según lo indican Coba et al. (2020) la transparencia, la participación y el control en la gestión son principios cooperativos que deben cumplir las entidades financieras de la economía social y solidaria de Ecuador. Sin duda, esto representa un reto para las COAC, ya que deben ser económicamente sostenibles y brindar servicios y productos financieros sociales e inclusivos, cuyos procesos sean ágiles, democráticos y participativos, y que respondan a los intereses de los grupos internos y de la comunidad.

1.4. Inclusión Financiera

La inclusión financiera implica el acceso de la ciudadanía a las instituciones financieras para que puedan hacer uso de los servicios y productos que estas ofrecen, tales como depósitos, pagos, apertura de cuentas, créditos, etc. Otra dimensión importante es la educación financiera, pues permite que las personas adquieran ciertas habilidades y conocimientos que les permitan administrar correctamente sus finanzas. Es indispensable enfatizar en la protección del consumidor y, de esta manera, precautelar sus derechos.

1.4.1. Definición y dimensiones de la inclusión financiera

Para Caldentey y Kardonsky (2018) la inclusión financiera hace referencia a las iniciativas públicas y privadas que considera la demanda y la oferta con el fin de contribuir con servicios para los hogares, así como lo pequeños emprendimientos que han sido excluidos del sistema financiero tradicional, limitando así el acceso a beneficios como otorgamiento de créditos por tanto, una verdadera inclusión financiera abarca las políticas encaminadas a la corrección del uso del sistema financiero formal.

Según lo señalado por López, Villarreal y Cardoso (2023), la inclusión financiera es una dimensión fundamental no solo para el crecimiento económico, sino también para el empoderamiento social de los colectivos más vulnerables. Entre los efectos positivos de su expansión, destacan la reducción de la pobreza y la disminución de las desigualdades entre individuos y hogares. En el ámbito empresarial, la falta de inclusión financiera se refleja en la ausencia de garantías, historial crediticio y redes de apoyo social, lo que limita el acceso a la financiación formal. Como consecuencia, muchas organizaciones dependen únicamente de sus ahorros y ganancias para impulsar su crecimiento.

De acuerdo con información proporcionada por el Banco Mundial (2018) la inclusión financiera es importante para el desarrollo socioeconómico de los países, además aporta a reducir las desigualdades, por lo cual es importante un trabajo conjunto con los organismos internacionales, departamentos gubernamentales y académicos, además de una adecuada gestión por parte de la administración pública, se conoce que pese a que se ha promocionado la inclusión financiera esta solamente ha beneficiado a un 39% de la población adulta latinoamericana de esta cifra solo 8 % de adultos accede a préstamos en el sector financiero formal.

En Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito del sector popular y solidario han propuesto iniciativas para lograr la inclusión financiera, ya que, a diferencia de los bancos tradicionales, están más cerca de las poblaciones excluidas. A esto se suma que ofrecen servicios financieros que se caracterizan por ser más flexibles para con los distintos grupos, principalmente los del sector rural (Jácome 2021).

Respecto a la inclusión financiera Villacis y Cajas (2024) mencionan que para el desarrollo socio económico del Ecuador, el Banco Central llevó a cabo una Estrategia Nacional de Inclusión Financiera periodo 2020-2024 misma que persigue cuatro metas fundamentales que se mencionan a continuación:

- a) El aumento de servicios financiero principalmente por el incremento en el otorgamiento de créditos.
- b) Aumento de puntos de acceso como lo son los agentes corresponsales;
- c) Innovación en los servicios financieros digitales para cobros y pagos.
- d) Alta disponibilidad para financiar pequeños emprendimientos.

Es importante mencionar que existen obstáculos en torno a la inclusión financiera y ello se debe a la inexistencia de incentivos para la creación de políticas públicas, a lo que se suma la informalidad económica, la escasa educación financiera y la desconfianza de las entidades bancarias. Todo ello ha provocado que las personas desistan de realizar operaciones económicas debido a las trabas relacionadas con la documentación y los requisitos para ser sujetos de crédito (Villacis y Cajas, 2024).

1.4.2. Barreras a la inclusión financiera en grupos vulnerables

De acuerdo con lo que indican Mobarack y Martínez (2024) es importante comprender sobre grupos o segmentos que pueden acceder a servicios financieros, es necesario indagar sobre las barreras que lo enfrentan, entre ellas están los aspectos sociodemográficos, las barreras estructurales, así como las creencias, comportamiento siendo estas llamadas barreras conductuales.

Según información presentada por el Global Findex Report (2021) a través de la historia en ciertas regiones las mujeres han sido excluidas de los servicios bancarios, no poseen un teléfono móvil u otra forma de tecnología, así mismo existen otros grupos vulnerables con mayor probabilidad de no ser bancarizados como es la población más pobre, de menor nivel educativo, así como los desempleados.

Según el estudio del Banco Central del Ecuador (2023) existen los siguientes motivos que impiden que las personas accedan al sistema financiero, entre las cuales se detallan las siguientes: el costo de los servicios financieros es elevado, insuficiencia de fondos que les impide abrir una cuenta de ahorros, las sedes se encuentran muy lejanas a su lugar de domicilio. Respecto al comportamiento de ahorro, se conoció que el 13,1 % de la población mayor de 15 años tiene una cuenta de ahorros, de los cuales el 18,3 % son hombres y el 8 %, mujeres. Del mismo modo, se registró que el 60 % de las personas con mayores ingresos tuvieron un porcentaje de ahorro del 17,6 %, mientras que el 40 % restante presentó el 6,2 % de ahorro.

En el Ecuador, únicamente el 31% de las mujeres toman personalmente las decisiones sobre las finanzas familiares frente al 49% de los hombres. Sus niveles de ahorro son bajos, solo 36% de las mujeres ahorraron en los 12 últimos meses del 2021. Igualmente, la tendencia de las mujeres a ahorrar en casa (61%) es mayor a utilizar una cuenta bancaria (59%). Por otro lado, la incidencia de las mujeres ecuatorianas (36%) en la acción de búsqueda de nuevas fuentes de crédito fue mayor a la de los hombres (33%). Para el 2021, según el Global Findex, 3.7 millones de mujeres en el Ecuador no tienen acceso a una cuenta bancaria (42% de la población). Algunas de las razones que fundamentan estas brechas están ligadas a la falta de conocimientos financieros (León 2024, 12).

Ante estas barreras, una adecuada política pública permitirá incrementar el uso de productos financieros, pues elimina los obstáculos estructurales y promueve cambios conductuales en la población. Sin embargo, es importante hacer hincapié en las barreras de acceso, el coste de los productos financieros, la persistencia de la informalidad laboral, las bajas capacidades y la educación financiera, así como en los hábitos y creencias en torno a las finanzas.

1.4.3. Importancia de la inclusión financiera para grupos vulnerables

En las COAC existen bancos comunales, cajas de ahorro y cajas solidarias que se han posicionado como herramientas necesarias para la lucha contra la pobreza desde los principios y valores humanos, principalmente enfocadas a las mujeres, que tienen la necesidad de recuperar su dignidad y salir de la pobreza a través de su esfuerzo y voluntad, pues históricamente han impulsado significativamente la economía. Por tanto, estas alternativas de crédito han mostrado un riesgo de mora menor al 1 % (Ordoñez 2012).

De acuerdo con el estudio de Raccanello y Herrera (2014) la débil inclusión financiera ha estado relacionada con la limitada educación financiera, pues al contrario un mayor conocimiento solo beneficiará a un grupo corto de la población, por lo cual es importante incrementar los conocimientos en el espacio escolar, de esta manera los niños mejorarán sus conocimientos en torno al dinero, ahorro y deuda, acompañado de incrementar las competencias matemáticas lo que facilitaría la operación y características de los instrumentos financieros, y así se incrementaría la posibilidad de ingresar a mercados financieros de forma responsable.

Una alternativa de inclusión financiera dirigido a las poblaciones vulnerables, según Andrade et al. (2025) son las Fintech las cuales son aplicaciones móviles y plataformas en línea mismas que se muestran con mayor accesibilidad y económicas a comparación de las sucursales bancarias físicas, además son accesibles a poblaciones que viven en áreas lejanas a

comparación de bancos tradicionales, por lo cual las Fintech son una opción de inclusión financiera, por lo cual es importante conocer como estas empresas pueden tener soluciones innovadoras para afrontar los desafíos de acceso a los servicios financieros en los países en desarrollo, así mismo indagar acerca de las Fintech en la inclusión financiera.

Según el estudio de López, Villarreal y Cardoso (2023) las personas que viven en áreas urbanas tienen mayor facilidad para acceder a servicios bancarios en comparación con las de zonas rurales, del mismo modo se halló que las personas casadas o con familia son las que mayormente poseen una cuenta de ahorros, el nivel educativo está asociado a una mayor educación financiera y por tanto un mejor entendimiento de los servicios bancarios, esta información demuestra la necesidad de implementar sistemas financieros inclusivos además de fortalecer la educación financiera a los grupos vulnerables.

1.4.4. Inclusión financiera y gobernanza

La inclusión financiera y gobernanza solo pueden ser posibles con instituciones financieras sólidas y sanas, pues las buenas prácticas de gobernanza tienen un efecto directo sobre las mismas, se dice que a nivel de Latinoamérica y el Caribe ésta es limitada e insuficiente, principalmente en las COACs cuyos principios se han enfocado en la atención a la población pobre de bajos ingresos, mujeres y residentes del área rural a quienes se les ha dificultado el acceso al sistema financiero, por tanto, se encontró que para mejorar la gobernanza en estas instituciones es necesario la expansión de servicios financieros a este grupo de la población (Banco Interamericano de Desarrollo 2018).

Según lo indica Daquilema y Hernández (2024) la gobernanza representa una dimensión esencial para la inclusión financiera, junto con un marco regulatorio y políticas inclusivas, que pueden facilitar el acceso a los servicios financieros y garantizar la protección del consumidor. En lo que respecta a la infraestructura, el acceso a internet requiere una mayor presencia de sucursales y cajeros automáticos, ya que son determinantes para la inclusión. La gobernanza representa un capital social que se ha demostrado efectivo para atender a poblaciones históricamente desatendidas y empoderar a los individuos, al tiempo que fomenta su participación en sus comunidades.

1.5. Relación entre Gobernanza e Inclusión Financiera

En la actualidad la gobernanza ha dejado de ser un término abstracto para pasar a convertirse en un pilar fundamental en el sector financiero popular y solidario, la misma se sustenta en la estabilidad y el desarrollo económico, se conoce que una efectiva gobernanza, da lugar a la

inclusión financiera y la misma se ve reflejada en una mayor confianza y por ende en el incremento de las transacciones en línea y un mayor uso de los servicios digitales (Canaviri y Rodriguez 2024).

Por su parte Gómez y Vera (2022) mencionan que la gobernanza y la inclusión financiera requieren del apoyo de políticas de educación financiera dentro de los cuales intervienen actores públicos, sin embargo, ellos se enfrentan a retos constantes para fortalecerse, esta interacción puede darse a nivel central como local, en lo público privado y de esta manera junten esfuerzos que les permita alcanzar sostenibilidad en el tiempo.

El estudio llevado a cabo por Akileng, Lawino y Nzibonera (2022) determinaron la relación entre gobernanza e inclusión financiera, se demostró la importancia en el rol de los directivos con apoyo a las personas desempleadas a través del otorgamiento de créditos para que de esta manera lleven a cabo operaciones que incrementen sus niveles de ingresos, pues esto permite una mayor inclusión financiera, así mismo se comprobó una relación entre conocimientos financieros e inclusión financiera, que significa que cuanto más consciente sea la gente sobre los servicios financieros incrementará su facilidad para acceder a ellos.

1.5.1. Relación entre gobernanza y acceso a productos financieros

Según Whittingham (2017) la gobernanza incluye una serie de reglas y procedimientos (formales e informales) los cuales permiten la construcción de un marco institucional dentro de los cuales los actores operan, es así que una organización tendrá más gobernabilidad cuánto más previsible, transparente y legítimas sean sus sistemas de relaciones y su estructura, a más de ello se requiere del diálogo entre actores directos e indirectos, de esta manera se mejora el control y transparencia en torno a la gestión sostenible y sustentable, la gobernanza toma en cuenta las siguientes acciones concretas: organizar, comunicar y planificar estratégicamente.

La inclusión financiera y la gobernanza en el sector financiero pueden expresarse de la siguiente manera:

1. Educación Financiera: los cuales tienen que ver con los conocimientos en torno al funcionamiento del dinero y con ello sus diversas soluciones financieras.
2. Capacidades Financieras: implica el conjunto de habilidades y facultades que permitan comprender la situación económica actual y todos aquellos motivadores para tomar acción.

3. **Inclusión Financiera:** implica el acceso a los productos de calidad, relevantes y adecuados a una realidad financiera, para cumplir con todo esto es importante la colaboración y co-creación del estado, las instituciones financieras, comercio y Fintech, de esta manera será posible desarrollar las capacidades de los grupos vulnerables (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2021).

La relación entre gobernanza e inclusión financiera según Vargas et al. (2024) tiene que ver con que ambas están sujetas a las políticas gubernamentales y de bancos centrales, así mismo el fomento de la educación y la promoción de la inclusión financiera, por lo cual es importante la construcción de sistemas financieros inclusivos que promuevan la educación financiera, es así que la inclusión aportará a la reducción de la pobreza y la desigualdad, cuando por parte de las entidades y su buena gobernanza incluyan en sus servicios valores como la solidaridad, cooperativismo, transparencia y así el incremento del acceso a los servicios financieros como los son: cuentas de ahorro, crédito y seguros y así lograr el fomento de la inclusión social y con ello el empoderamiento de las personas.

1.5.2. Estrategias implementadas por cooperativas para atender a grupos vulnerables

Según indican Auquilla y otros (2020), para atender a los grupos vulnerables, las cooperativas de ahorro y crédito han puesto en marcha una serie de acciones encaminadas a que estos puedan alcanzar un desarrollo sostenible, principalmente ofreciendo mayores oportunidades a los pequeños y medianos negocios del ámbito rural, lo que ha dado lugar al surgimiento de organizaciones empresariales asociativas o cooperativas que, con el paso de los años, han ido incrementando su intervención en función de las necesidades de los habitantes de este sector.

Los autores Sierra, Alonzo y Cajas (2024) recomiendan las siguientes acciones enfocadas a incrementar el acceso a los servicios financieros del sector popular y solidario:

Tabla 1.2. Potencialidades y posibles acciones para la inclusión de grupos vulnerables por parte de las COAC

Potencialidades de las COAC	Posibles acciones por implementar.
Alta aceptación en el ámbito rural.	Incrementar la cobertura de productos y servicios financieros en las parroquias rurales.
Mayor enfoque al campo asociativo y solidario.	Creación de campañas publicitarias para potenciar las ventajas de los servicios financieros en el ámbito rural.
Créditos productivos dirigidos a los agricultores	Focalización de tasas de interés, montos y plazos para los agricultores en servicio mutuo.
Reestructuración tasas de interés.	Convenios de pago para carteras vencidas
Nuevas sucursales de establecimiento financiero.	Creación de productos financieros competitivos.

Fuente: Sierra et al. (2024).

1.5.3. Guía de buenas prácticas para la inclusión cooperativas

A continuación, se presenta una serie de parámetros que se debe cumplir para alcanzar la inclusión financiera:

Acceso a una cuenta bancaria: es una variable representativa en la inclusión financiera, pues la misma mide la inserción bancaria de un país, pues el hecho que las personas cuenten con una cuenta bancaria les representará una herramienta financiera indispensable pues la misma facilitará las transacciones monetarias de una forma fácil y segura, además el ahorro de manera simple (Martinez , Guercio y Orazi 2021).

Internet y los servicios financieros: sin duda las tecnologías han evolucionado significativamente lo que les ha permitido contribuir positivamente a la inclusión financiera, tal es el caso de que el dinero móvil permite la reducción en la desigualdad entre ricos y pobres, ante la apertura de cuentas corrientes, así mismo se ha determinado que las cuentas móviles tienen un papel clave en las economías más débiles, además representa una oportunidad para que los grupos que históricamente han sido excluidos que son las mujeres y

las clases más pobres sean mayormente incluidas en el sistema financiero (Daquilema y Hernández 2024).

Incentivos a la creación de productos y servicios financieros: a partir de estrategias como el fortalecimiento de las cajas de ahorro comunitarias que la vez incrementen la accesibilidad de los habitantes a los servicios financieros, sin embargo, esto implica adaptar los servicios financieros a las necesidades de estas comunidades de manera especial a mujeres y jóvenes, de esta manera será posible promover el desarrollo sostenible desde el fortalecimiento de las economías comunitarias (Vargas, Coveña y Rosero 2024).

1.5.4. Casos de éxito y mejores prácticas

El autor Fernández (2019) dio a conocer que la inclusión financiera y la gobernanza se han materializado en el proyecto Fintech el cual responde a una iniciativa digital, dentro de la cual las capacidades del saber hacer representan una condición necesaria para el desarrollo de los servicios financieros, dentro de los cuales, la gobernanza aporta a la función de transformación digital y la estrategia, de modo que aportan a la obtención de un scoring de transformación digital dentro del mismo se evaluó dos ítems que son beneficios percibidos de la transformación digital y las principales barreras que las IFI encuentran en este proceso.

La Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en Ecuador ha diseñado una política a la par de una Estrategia Nacional de Inclusión Financiera la cual busca intervenir con jóvenes y mujeres en condiciones de informalidad, para que de esta manera se conviertan en actores clave para el desarrollo sostenible mediante el incremento al acceso a productos y servicios financieros formales a través de una mayor oferta y participación de este grupo social, así también se discutió sobre la importancia de flexibilizar las políticas internas de las instituciones financieras para que de esta manera se puede incrementar la participación de estos grupos (Badilla 2022).

Otro de los casos de éxito según lo indican Proaño, Rosero y Proaño (2024) son las Cajas de Ahorro las cuales se han transformado en una opción segura y accesible para el ahorro y la inversión, las cuales generaron un impacto significativo en las personas con bajos recursos pues les permitió mejorar sus condiciones de vida. Este proyecto más allá de captar depósitos y otorgar créditos, enfatizó en la educación financiera desde la inclusión económica de tal forma que ha dotado a los socios herramientas necesarias para tomar decisiones adecuadas, pues mediante programas de capacitación y asesoría se ha mejorado la autogestión y crecimiento económico sostenible, a través de los años las Cajas de Ahorro a lo largo del

tiempo han sido capaces de adaptarse, implementando innovaciones para responder a las cambiantes necesidades de sus clientes.

El Banco de Desarrollo de América Latina (2020) da a conocer que actualmente existe un mayor intento para incrementar el acceso a los productos y servicios financieros, para lo cual se ha potenciado la educación financiera dirigida a personas, familias y MiPymes con la finalidad de que adquieran una mayor capacidad para dominar temas económicos y financieros, además deben poseer los conocimientos necesarios para tomar decisiones sociales y económicas en sus países, así como ayudar al desarrollo de habilidades.

Ante lo cual es indispensable una adecuada medición y entendimiento de la educación financiera para la inclusión de grupos vulnerables, para lo cual de acuerdo con Carvajal, Llerena y Bonilla (2024) actualmente se ha incrementado los canales de atención para reducir las brechas respecto a la distancia de la población rural hacia las instituciones financieras por tanto existe un mayor número de puntos de atención mismos que responden a los desafíos actuales respecto a la innovación y digitalización, éstos se incrementaron a partir de la pandemia con el fin de reducir las brechas entre las zonas rurales y urbanas no solo desde el ámbito financiero sino en la educación, así como el acceso a la infraestructura y las tecnologías de información.

El Banco Solidario es un ejemplo de un caso de éxito para la inclusión financiera el cual fue creado en el año 1996 con sede en Quito, su misión ha sido la mejora de la inclusión financiera a las personas que han sido excluidas del sistema financiero ecuatoriano, su labor es la provisión de servicios incluyendo a las zonas más remotas del ámbito rural, así también ha brindado apoyo a la actividad empresarial principalmente a los microempresarios, “al momento cuenta con 1.398 empleados, de los cuales el 60% son mujeres y el 33 % de los cargos directivos también son mujeres y el 97% tienen contrato fijo, la entidad tiene sucursales en 28 ciudades de 14 provincias del país” (Estévez, Chaparro y Urquijo 2021, 3) lo que demuestra su alcance operativo y presencia geográfica, factores que fortalecen su influencia tanto económica como social en diversas zonas del país.

Así mismo Estévez et al. (2020) menciona que Banco Solidario lleva a cabo una gestión adecuada de su talento humano con el fomento de un liderazgo el cual está bien distribuido en toda la organización, además promueve el equilibrio entre la vida profesional y laboral, lo que ha manifestado en una alta satisfacción laboral, los objetivos de Banco Solidario además tienen que ver con el cuidado ambiental.

Para lograr que estas iniciativas tengan éxito, es necesario que el Estado amplíe su disponibilidad de infraestructura principalmente con el acceso a los servicios de internet en zonas que están desatendidas esto permite mejorar el acceso al sistema financiero. Asimismo, los autores Villacis y Cajas (2024) recomiendan analizar las limitaciones respecto al acceso de productos financieros a mujeres y jóvenes quienes han sido históricamente excluidos principalmente ante la falta de acceso a los instrumentos y servicios financieros según sus necesidades.

Billetera Móvil BIMO: su finalidad es reemplazar el programa estatal de dinero electrónico, además incluir a la población que ha sido excluida por el sistema financiero tradicional de manera específica a aquellos grupos que no han accedido a algún producto financiero es así que después de un año de operación se encontró que 7 de cada 10 usuarios son menores de 30 años, además después de la pandemia, siendo así que las transacciones promedio con BIMO pasando de 22.000 antes de la emergencia sanitaria a 35.499 a partir del mes de abril, reflejando así su utilidad como medio de pago, además permite precautelar la salud disminuyendo el riesgo de contagios (Quihui y Yépez 2021).

El Banco VisionFund busca contribuir a la sostenibilidad de las Instituciones de Microfinanzas (IMF) y de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) quienes buscan la inclusión de grupos que históricamente han sido excluidos que son los más pobres y aquellos que residen en el ámbito rural, para lo cual estableció la mejora de la calidad de indicadores de desempeño financiero y social, mediante la adopción de buenas prácticas de gobernanza, para ello se diseñó un plan que incluyó la preparación, revisión y aprobación de los documentos necesarios los cuales requirieron de un mayor compromiso del Directorio y el Comité de Gobierno GIF para cumplir con las metas propuestas (Banco VisionFund 2021).

Cajas de ahorro en las zonas rurales, este tipo de iniciativas para la inclusión financiera rural, a más de ello el impacto de la tecnología en las finanzas (FINTECH), así como nuevas formas de pago como el dinero electrónico, al mismo tiempo considera el avance del nivel educativo en el ámbito rural ello ha propiciado un mejoramiento en la inclusión financiera por lo cual se requiere de una adecuada gestión administrativa y el apoyo en el financiamiento, coadyuva a mejorar los niveles de inclusión financiera en los sectores vulnerables (Zárate 2022).

Capítulo 2. Definición del problema

En el presente capítulo se procede a detallar la situación de las COAC del sector financiero social y solidario del sector 3 del cantón Cuenca, para lo cual se presentaron datos sobre su organización, clasificación, características y principios, así como las principales problemáticas y limitaciones que actualmente enfrentan en materia de gobernanza e inclusión financiera de los grupos vulnerables.

2.1. Diagnóstico Situacional

Es importante mencionar sobre el origen del gobierno cooperativo data de la crisis de 1929 en Wall Street, en este contexto surgió la necesidad de encontrar la forma que los directivos respondan a los accionistas por sus negocios dentro de la empresa; ya posteriormente en la década de los treinta surgió la importancia de los roles de las corporaciones en la sociedad siendo este un concepto moderno para instaurar un modelo corporativo que hacía referencia al gobierno societario que ya en la década de los 90 se dieron los primeros principios corporativos en la sociedad (Sangache 2019). Este enfoque sobre el gobierno cooperativo y su evolución a lo largo del tiempo ha influido directamente en la manera en que las organizaciones solidarias, como las cooperativas, asumen su responsabilidad social y económica.

En Ecuador y de manera específica en el cantón Cuenca, las cooperativas de ahorro y crédito tienen un rol fundamental para canalizar servicios financieros como el ahorro, el crédito hacia los sectores que históricamente han sido excluidos del sector financiero tradicional. De acuerdo con lo que indica la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021) el sector económico popular y solidario representa un dinamizador de la economía, el cual está conformado por sectores comunitarios, asociativos, cooperativistas además de las unidades económicas populares todos ellos buscan generar beneficios económicos para los sectores prioritarios, rurales y marginados que han sido excluidos de la banca privada.

En este trabajo nos centraremos en el estudio de las COAC del segmento 3, a continuación, se detallan cuáles son sus características.

Tabla 2.1. COACs por segmentos

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021).

De acuerdo a la clasificación presentada en la tabla 2.1.1, las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3 requieren incluir en sus prácticas administrativas un modelo de buen gobierno, lo cual les permitirá fortalecer su proceso administrativo y mejorar la transparencia de sus operaciones y a generar confianza entre sus socios y la comunidad, lo que facilita el desarrollo de estrategias orientadas a la inclusión financiera de grupos vulnerables.

Según datos de la SEPS con corte a octubre de 2022, el Sector Financiero Popular y Solidario del Ecuador cuenta con un total de 16.261 organizaciones y entidades, de las cuales 451 son Cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutualistas. En este sector están vinculadas 6.645.165 personas, lo que representa aproximadamente el 56% de la población adulta del país.

Las COACs que se rigen por las SEPS deben responder a los principios inclusivos para con los ecuatorianos pero sobre todo para la población que reside en el área rural, sin embargo, estos no son suficientes, en la encuesta dirigida a los pobladores rurales del estudio de Parra (2023) se encontró que solo un 26% pudo acceder a un préstamo de manera satisfactoria, mientras para el 73% no fue así, los motivos para ello fueron principalmente los altos requisitos legales que se solicita para acceder a un crédito, entre las cuales están: tardanza y trabas en otorgar un crédito, así como las barreras de lenguaje.

En la zona del Austro, específicamente en el cantón Cuenca, en esta jurisdicción existen 8 Cooperativas de Ahorro y Crédito, pertenecientes al segmento 3, dentro de los registros oficiales de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2024) las cuales son:

- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Pushak Runa Ltda.

- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Imbabura Imbacoop Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Emprendedores Coopemprender Ltda
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Migrantes del Ecuador Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Corpucoop Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Esperanza del Futuro Ltda.

Estas cooperativas han experimentado un crecimiento sostenido, lo que les ha permitido mejorar sus estados financieros y fortalecer la iniciativa del cooperativismo y el trabajo solidario. Este avance ha aumentado la confianza de sus socios y ha contribuido al desarrollo productivo local. Sin embargo, persisten desafíos significativos que requieren atención para lograr una inclusión financiera más equitativa y efectiva (Beltrán 2016).

A pesar de los avances, la inclusión financiera de poblaciones vulnerables en Cuenca sigue siendo limitada. Según el informe del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (2018), el 4,21 % de las personas con empleo en la ciudad se encuentran en situación de pobreza, lo que indica que una parte de la población ocupada vive en condiciones económicas extremas, posiblemente debido a ingresos bajos que no les permiten salir de la pobreza o que les obligan a tener múltiples empleos para mejorar sus ingresos.

En 2020, la pobreza por ingresos en Cuenca alcanzó el 32,4 %, y un grupo significativo de esta población vulnerable reside en áreas rurales, donde se identificó que el 33,6 % de la población es menor de 20 años. Esta situación resalta la necesidad de estrategias específicas para atender a estas zonas.

La inclusión financiera de las mujeres también plantea desafíos: el 48 % de las personas no bancarizadas son mujeres, frente al 65 % de los hombres, lo que refleja una desigualdad en el acceso a servicios financieros. Aunque en 2022 las mujeres representaron el 51,3 % de los clientes de las cooperativas de ahorro y crédito del sector financiero popular y solidario, el monto total de crédito concedido a mujeres fue menor en comparación con los hombres.

De acuerdo con el diagnóstico presentado, se evidencia que las COACs del segmento 3 no han logrado alcanzar una plena inclusión financiera ya que presentan limitaciones en los

siguientes aspectos: cobertura geográfica, educación financiera, innovación tecnológica y perspectiva de género; como también:

Bajo nivel de gobernanza: la gobernanza en las COAC requiere cumplir con las condiciones óptimas para alcanzar resultados efectivos, se ha evidenciado una problemática importante, que responde a las deficiencias en torno a un marco sólido de gobernanza, lo que puede dar lugar al apareamiento de conflictos y decisiones que no contribuyen al beneficio de la colectividad y principalmente a los grupos vulnerables (Brito 2023).

La inclusión financiera no se practica a cabalidad: una característica de la inclusión financiera en nuestro contexto tiene que ver que no toda la población tiene las mismas condiciones de acceso, puesto que este tipo de servicios se han enfocado en personas con ciertas capacidades económicas que les permitan otorgar garantías al sistema financiero según su conveniencia (Parra 2023).

No existen convenios con otras instituciones para implementar programas de inclusión financiera: existe una limitación respecto a las fuentes de información lo que ha dificultado el acceso para la obtención de créditos ello ha dificultado el acceso a los medios que existen para la obtención de créditos y pagos fáciles, las familias que residen en el área rural no han sido partícipes de programas de financiación (Herrera 2018).

2.1.1. Análisis del entorno

En la ciudad de Cuenca existe una tasa de empleo adecuado del (63.0%), el 52% de la población tiene edades entre 15 y 49 años. El 75% de hombres son jefes de hogar, y el 25% de mujeres. El 16,63% de la población mayor a 24 años tiene educación superior con títulos de ciclo corto, post bachillerato, superior o posgrado. Con respecto a lo económico (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2019). Además, según datos de la Revista EKOS (2018) la ciudad de Cuenca cuenta con una buena cobertura de servicios básicos, los niveles de poder adquisitivo y la existencia de una industria importante en relación al tamaño de la población. La actividad económica que predomina es el comercio y la industria, ambos representan en conjunto el 83% del total de ingresos que se genera en la provincia, lo que evidencia la alta concentración de los recursos y empresas en estas dos actividades.

El presente análisis corresponde al diagnóstico situacional de las cooperativas del sector 3 del cantón Cuenca provincia del Azuay, de acuerdo con lo que indica Tonello (2020, 3), (Tonello 2017) las COAC, del segmento tres, son una parte natural de la EPS según la propuesta del Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (GS. FEPP) desde su fundación en el

año 1970 sostiene que cada ciudad y región del Ecuador hay una estructura financiera que aporte al potencial de la región además permita el desarrollo de las comunidades y empresas familiares.

El gobierno cooperativo representa un producto final, las COACs del segmento tres han adoptado las siguientes dimensiones que son: administrativo, operativo, financiero y social; a ello se acompaña la legislación vigente, así como los principios cooperativistas, así mismo el gobierno corporativo en el sector cooperativo según lo que propone Altamirano (2020, 15–16), que desde un modelo se describen desde la legislación vigente.

Las COACs del segmento tres representan un motor del cambio cultural, económico, social y ecológico del territorio, de acuerdo con información proporcionada por la SEPS (EC 22), al cierre del año fiscal 2022, las COAC de los segmentos uno, dos y tres, así como las mutualidades de la SFPS, presentaron información de 24,24 mil millones de dólares en activos; y en pasivos suman 21,20 mil millones de dólares; siendo así su patrimonio asciende a 3,04 mil millones de dólares; mientras que el saldo de cartera fue de 17,49 mil millones de dólares (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2021, 10).

Es importante citar el modelo de Gobierno propuesto por Altamirano (2020), en el cual se presenta una serie de recomendaciones respecto a los principios de gobernanza propuesto por ACI (Alianza Cooperativa Internacional), mismo que es un modelo de gobierno aplicable para las COACs, que se conforma por los siguientes lineamientos y recomendaciones que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 2.2. Modelo de gobierno basado en gobernanza

Principios cooperativos	Lineamientos	
Afiliación abierta y voluntaria	Ingreso, discriminación y retiro de socios	Aunque los socios pueden afiliarse o desafilarse de forma libre y voluntaria. Es necesario recalcar que los principios cooperativos son: la Autonomía e Independencia, luego está la Educación, capacitación e información, que a la vez se relacionan con la formación del talento humano mismo que aportará con la entrega de información oportuna y precisa para la toma de decisiones a largo plazo
Control democrático por sus miembros	Asamblea, Consejo de administración, Gerencia, Fiscalización, Auditoría interna y externa, Transparencia de información, Ética y conflicto de intereses.	La democracia es el principio de la EPS siendo esta la carta de presentación, pues reconoce que los intereses colectivos prevalecen por sobre los intereses individuales, por tanto, es importante una elección democrática y abierta que incluya a todos los socios.
Independencia y autonomía	Autonomía e independencia	Es importante mencionar son organizaciones autónomas auto gestionadas por sus miembros, en caso de que su capital se incremente deberá asegurarse de que exista un control democrático por parte de sus miembros además de mantener su autonomía.
Formación, Educación, Información	Educación Participación	La información más relevante se difunde a través de las redes sociales

	Formación Información	tales como: Instagram, Facebook, Tik Tok, WhatsApp, página web, correo electrónico, entre otros. A más de ello se mantiene un espacio para promocionar sus servicios para lo cual se cuenta con un profesional técnico especializado en la rama, toda esta información tiende a ser una carta de presentación para la cooperativa.
Cooperación entre las cooperativas	Cooperación entre cooperativas	La cooperación entre cooperativas es un principio significativo del sector cooperativo, sin embargo, ha predominado la competencia por el nicho de mercado y por captar socios, ello ha generado la pugna de divisiones, por lo cual se ha dado la necesidad de crear espacios basados en la comunicación
Preocupación por la comunidad	Empleados Comunidad Grupos vulnerables	Las políticas internas de las cooperativas serán las que definen la voluntad institucional como punto de partida en los planes de desarrollo local, además del cumplimiento del rol de los actores frente a su comunidad.
Grupos vulnerables	Jóvenes Adultos mayores Población rural	

Fuente: León (2023).

2.1.2. Matriz de diagnóstico situacional

La matriz de diagnóstico situacional muestra que la deficiente gobernanza de las cooperativas del segmento 3 de Cuenca limita su capacidad para incluir financieramente a los grupos vulnerables. Las principales causas identificadas son la escasa participación de estos sectores en la toma de decisiones, el enfoque predominantemente económico, la débil regulación y la falta de redes estratégicas. Estas problemáticas están relacionadas con estructuras de gobernanza poco inclusivas, la ausencia de indicadores sociales y la falta de formación en gestión con enfoque social. Frente a ello, se proponen acciones como promover políticas inclusivas, capacitar a líderes, establecer sistemas de supervisión y fomentar espacios de colaboración que fortalezcan la gobernanza e impulsen la inclusión financiera.

Tabla 2.3. Diagnóstico situacional

Problema	¿Por qué? (problemas 1)	¿Por qué? (problemas 2)	¿Hay solución? ¿cuál?
Gobernanza Deficiente en las Cooperativas del segmento 3 de la ciudad de Cuenca, que limitan su capacidad de incluir	<p>Causa directa 1</p> <p>-Limitada participación de los sectores vulnerables en la toma de decisiones.</p>	<p>Causa indirecta 1.1</p> <p>- Diseño no inclusivo de las estructuras de gobernanza.</p> <p>Causa indirecta 1.2</p> <p>- Inexistencia de incentivos para la participación activa de sectores vulnerables</p> <p>Causa indirecta 1.3</p> <p>- Escaso enfoque inclusivo en la planificación.</p>	<p>-Promover políticas de inclusión y capacitar líderes de sectores vulnerables directamente.</p>
	<p>Causa directa 2</p> <p>-Predominio de un enfoque económico sobre el social dentro de la/s cooperativas. (fines de lucro)</p>	<p>Causa 2.1 Indirecta</p> <p>-Desconocimiento de los principios cooperativos</p> <p>Causa indirecta 2.2</p> <p>-Inexistencia de indicadores de desempeño social</p> <p>Causa indirecta 2.3</p>	<p>-Establecer auditorías externas regulares y fomentar la divulgación pública de información financiera clara y accesible.</p>

financieramente a grupos vulnerables.		-Escasa formación en modelos de gestión que integren el enfoque social	
	Causa directa 3 -Inadecuada conexión entre políticas y necesidades reales de los socios.	Causa indirecta 3.1 -Carencia de una estrategia clara de inclusión financiera para los socios en condiciones vulnerables	Implementar encuestas regulares y foros de participación para conocer las necesidades reales de los socios.
	Causa directa 4 -Débil regulación y supervisión del sector	Causa indirecta 4.1 -Ausencia de indicadores claros y sistemas de seguimiento que midan la efectividad de políticas inclusivas.	-Establecer indicadores específicos y sistemas de monitoreo que evalúen regularmente el impacto de políticas inclusivas.
	Causa directa 5. -Ausencia de redes o alianzas estratégicas que dificultan el intercambio de buenas prácticas.	Causa indirecta 5.1 -Deficiente conocimiento o acceso a información sobre oportunidades de inclusión existentes.	-Fomentar espacios de networking y capacitación para facilitar conexiones y el intercambio de buenas prácticas estratégicas.

Elaborado por la autora.

2.2. Justificación del proyecto

Este proyecto se justifica por la necesidad de reforzar la inclusión financiera de los grupos vulnerables del cantón Cuenca desde la buena gobernanza del sector social y solidario, de esta manera cumplir con los principios democráticos y participativos que propone este sector, pues al momento no ha sido posible incluir a estos grupos principalmente por la inexistencia de programas y proyectos dirigidos especialmente a los habitantes de las áreas rurales, con bajos recursos y con enfoque de género hacia las mujeres.

De acuerdo con lo que indican Chiriboga, Gaibor y Monteros (2024) Ecuador se encuentra en un difícil panorama lo que ha limitado su desarrollo, pese a que ciertos indicadores socioeconómicos han avanzado, la población que vive en condiciones de pobreza,

principalmente de las zonas rurales han incrementado su vulnerabilidad, atravesando por un complejo panorama de desigualdad que no solo abarca a los ingresos sino limitaciones respecto a su desarrollo personal y profesional, lo que ha ocasionado la perpetuación en el ciclo de pobreza.

Ante esta realidad, el sector financiero social y solidario debe reafirmar su compromiso social, que implica trabajar con los más vulnerables mediante la inclusión financiera para incentivar su bienestar financiero. Cabe recalcar que, en contextos caracterizados por la desigualdad y la exclusión social, las instituciones financieras desempeñan un papel fundamental en la promoción de la inclusión económica de los grupos vulnerables, pese a que, según Jaramillo (2024), los principios de un gobierno cooperativo son la atención a estos grupos vulnerables. Estos se enfrentan a desafíos como la inexistencia de fuentes de financiación, el acceso limitado a zonas de influencia, barreras culturales y estructurales.

Ante estas limitaciones para la inclusión de los grupos vulnerables, es necesario implementar un enfoque integral que facilite el acceso a los servicios financieros, acompañados de apoyo social y educación financiera, que permitan un impacto transformador. En concreto, es preciso diseñar y crear programas que fortalezcan el sentido de pertenencia y compromiso, y que garanticen la sostenibilidad de las iniciativas.

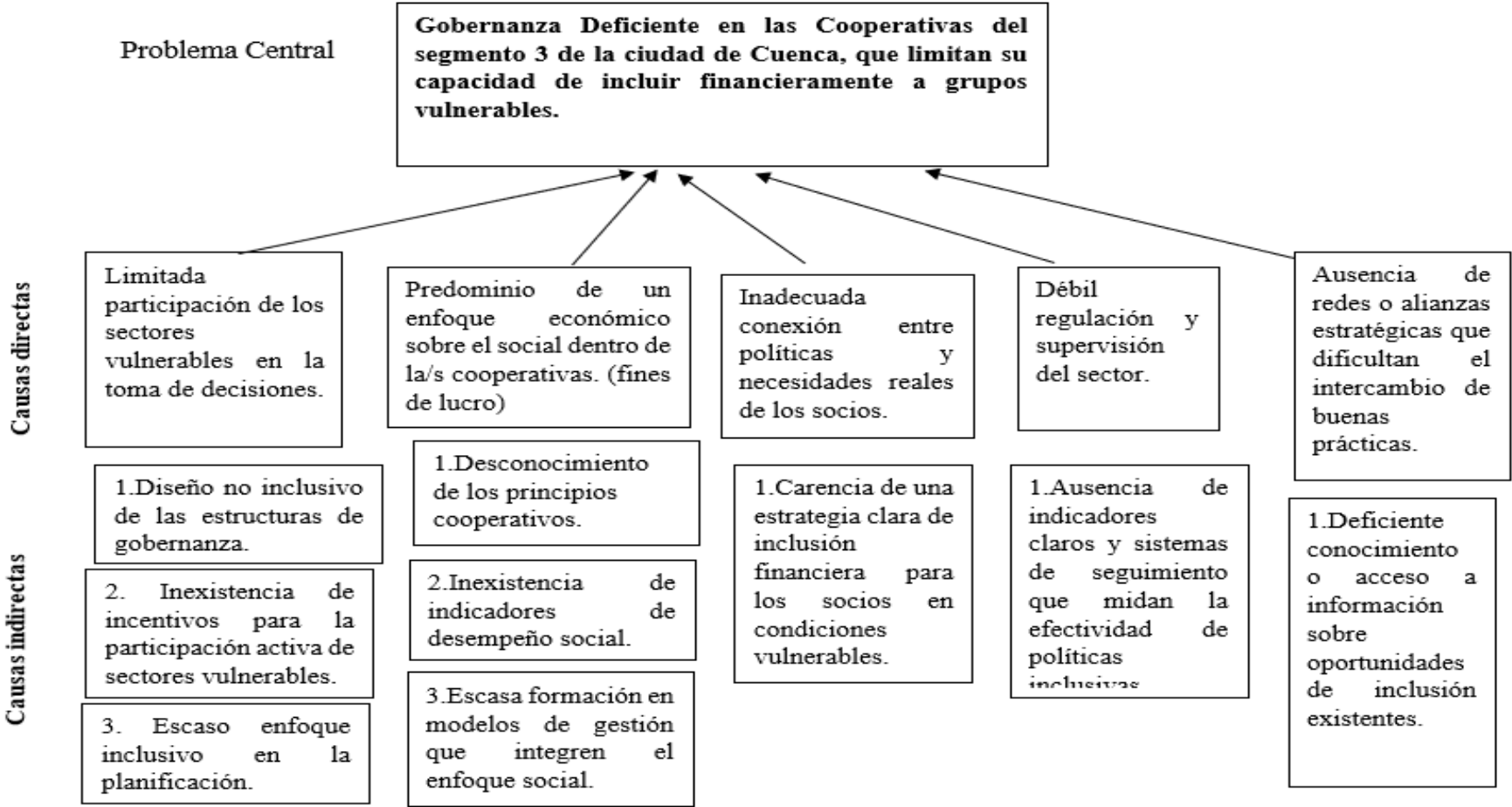
2.2.1. Causas del problema

El árbol de causas según lo indica Rodríguez (2017) refiere a una herramienta que permite identificar las causas fundamentales de un incidente mediante un enfoque ascendente y retrospectivo, este método no se limita a señalar errores humanos o técnicos, sino que busca comprender las disfunciones sistémicas que contribuyen a la ocurrencia de un evento adverso.

En el contexto de las COACs del segmento 3 de la ciudad de Cuenca, muestra una serie de elementos que han limitado un correcto ejercicio de la gobernanza, lo que sin duda impacta su trabajo para con los grupos vulnerables. Dentro de los efectos más significativos sobresale la inexistencia de programas que permitan atender a los grupos vulnerables, por el contrario, se conoció que lo que ha predominado entre las cooperativas es la pugna de poderes para atraer socios, lo que ha ocasionado se deje de lado el cumplimiento de los principios cooperativos predominando un enfoque económico sobre el social. Así, el árbol de causas no solo ayuda a comprender las raíces de las deficiencias en gobernanza, sino que también orienta la implementación de estrategias efectivas para mejorar la inclusión financiera en las cooperativas del segmento 3. A continuación, en el diagrama de causas se trató de determinar

las posibles razones el por qué no existe una adecuada gobernanza en las COACs del segmento 3 de la ciudad de Cuenca, así como también de qué manera se ha llevado a cabo la inclusión de grupos vulnerables.

Gráfico 2.1. Causas de la problemática



Elaborado por la autora.

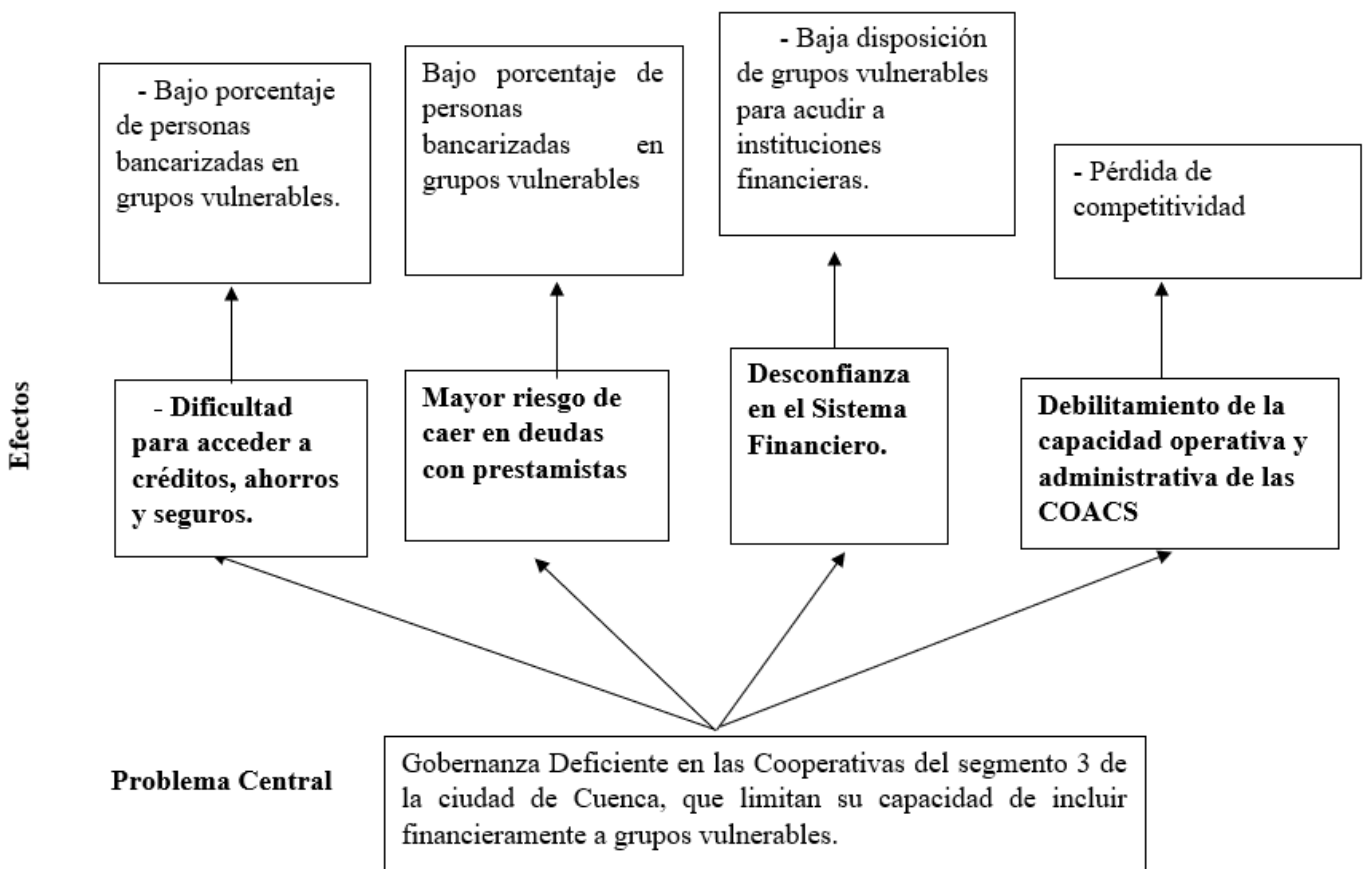
2.2.2. Efectos del problema

El árbol de efectos constituye una herramienta útil para visualizar de forma estructurada las consecuencias de un problema central, permitiendo no solo organizar la información recolectada, sino también generar un modelo de relaciones causales que explique su impacto en diferentes niveles (Pérez 2017, 5).

Esta técnica facilita la identificación de las causas y consecuencias, lo que contribuye a una mejor comprensión del problema y orienta la formulación de estrategias efectivas para su solución, en el contexto de las cooperativas del segmento 3 de Cuenca, su aplicación permite evidenciar cómo una gobernanza deficiente puede desencadenar efectos negativos como la desconfianza en el sistema financiero, la baja bancarización de grupos vulnerables y la pérdida de competitividad institucional.

A continuación, en la figura 1.2 se exponen los efectos de la problemática en torno a la inclusión financiera de los grupos vulnerables.

Gráfico 2.2. Efectos de la problemática



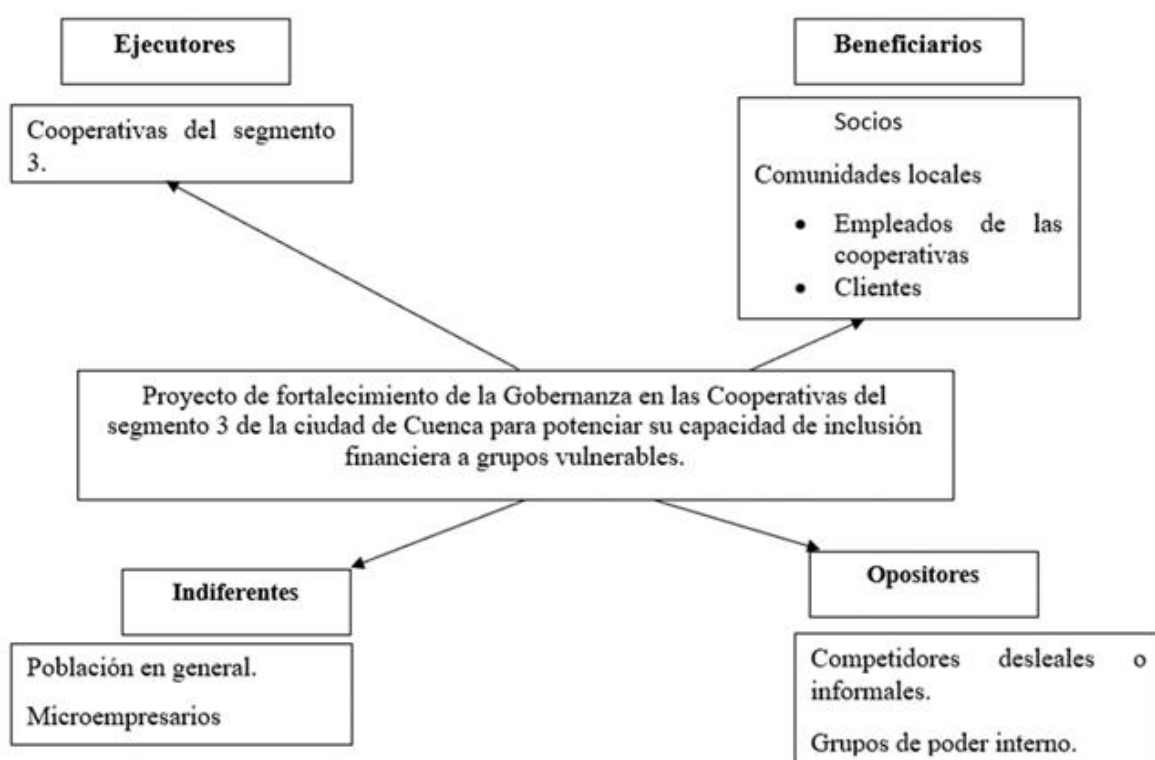
Elaborado por la autora.

La principal problemática de la limitada inclusión financiera de los grupos vulnerables se ha manifestado en su incapacidad para acceder a créditos, lo que, a su vez, ha ocasionado que recurran a terceras personas para obtener préstamos, lo que suele incrementar su situación de vulnerabilidad y generar desconfianza en el sistema financiero.

2.2.3. Matriz de involucrados

A continuación, en la matriz de involucrados se identifican las partes que guardan relación con la problemática, así como los implicados, beneficiarios, indiferentes y opositores, es decir, los principales autores. De acuerdo con lo que indica Dueñas (2020) la matriz de involucrados es la primera herramienta de formulación previo a la planificación de un proyecto, por lo cual es posible identificar las fuerzas que incidirían positiva o negativamente, las cuales provienen de los intereses de las partes interesadas y a partir del cual diseñar estrategias que podrán adoptar para enfrentar la oposición, así como el apoyo existente.

Gráfico 2.3. Ejecutores y beneficiarios



Elaborado por la autora.

En las COACs del segmento 3 del cantón Cuenca existen una serie de falencias y limitaciones en el marco de la gobernanza que pueden obstaculizar el cumplimiento de la inclusión financiera y generar tensiones en torno a la consecución de los principios de la economía social y solidaria, lo que afectaría directamente al acceso de los servicios financieros, principalmente de los grupos vulnerables, lo que demostraría desigualdad e inequidad. La principal problemática ante el limitado acceso a los productos financieros para los grupos vulnerables es que se conviertan en víctimas de prestamistas informales, lo que ha empeorado su situación. Por lo cual, el proyecto de inclusión financiera tendrá como principales beneficiarios a los grupos vulnerables, luego a la ciudadanía en general y, por último, a los microempresarios, con un solo objetivo: cumplir con los principios de equidad y solidaridad propios de una economía solidaria.

2.2.4. Árbol de problemas

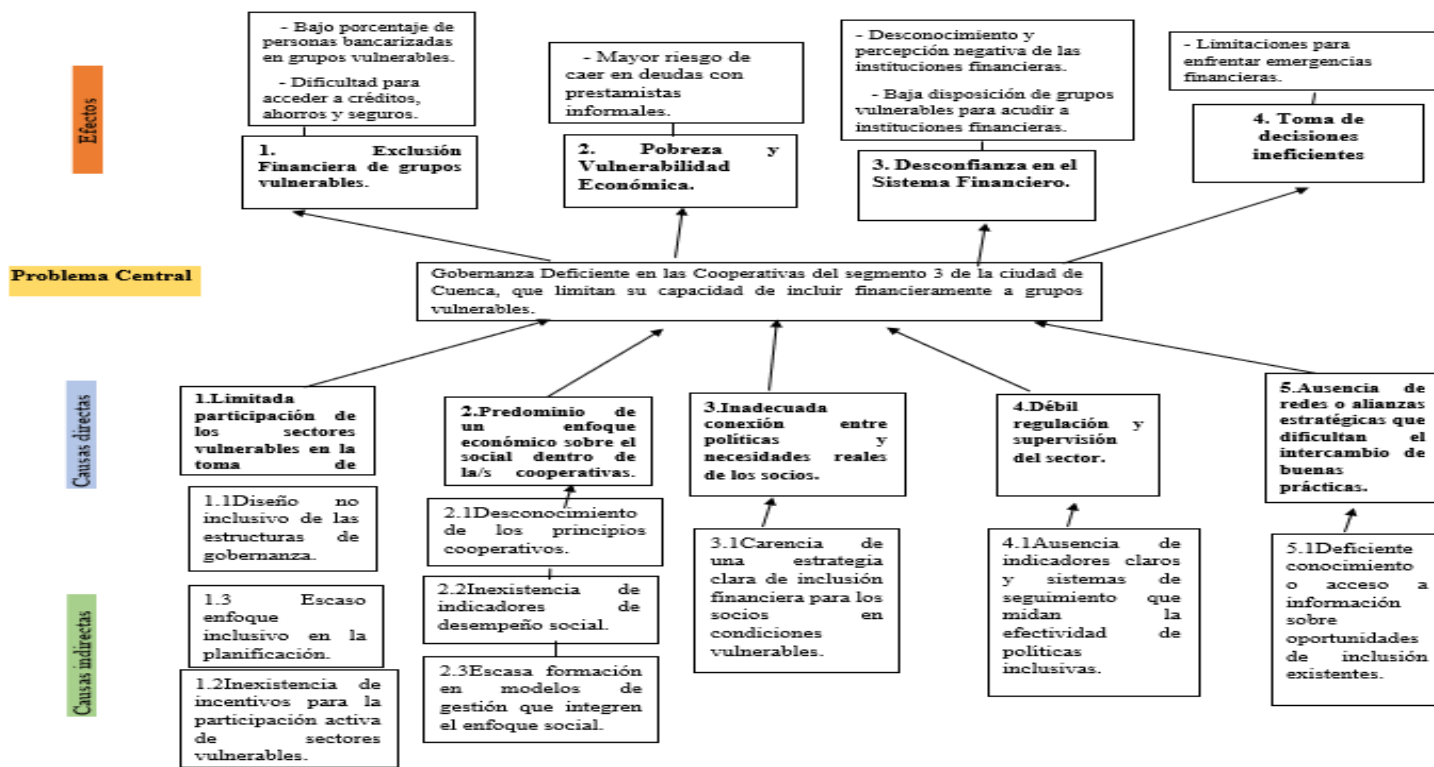
De acuerdo con lo que indica González, Sánchez y Hernández (2023) el árbol de problemas tiene como finalidad contribuir y facilitar a los actores, el contexto de una situación problemática, a partir de un entendimiento común como lo es el análisis de alternativas y su viabilidad para desarrollarlas, al realizar este análisis es importante diferenciar entre las causas del problema, el problema en sí, sus efectos y consecuencias.

En el siguiente árbol de problemas se procede a identificar las causas del conflicto, para lo cual de manera ordenada se explica las razones y consecuencias del problema planteado que describe cómo una "Gobernanza Deficiente en las Cooperativas del segmento 3 de la ciudad de Cuenca" se convierte en el problema central, limitando la capacidad de incluir financieramente a grupos vulnerables. Las causas directas que alimentan este problema son una limitada participación de los sectores vulnerables en la toma de decisiones, un predominio de un enfoque económico sobre el social dentro de las cooperativas, una inadecuada conexión entre políticas y necesidades reales de los socios, una débil regulación y supervisión del sector, y la ausencia de redes o alianzas estratégicas que faciliten el intercambio de buenas prácticas.

Finalmente, todo esto genera efectos negativos como un bajo porcentaje de personas bancarizadas en grupos vulnerables, mayor riesgo de caer en deudas con prestamistas informales, bajo reconocimiento y percepción negativa de las instituciones financieras, y limitaciones para enfrentar emergencias financieras, llevando a la exclusión

financiera, pobreza y vulnerabilidad económica, desconfianza en el sistema financiero y toma de decisiones ineficientes.

Gráfico 2.4. Árbol de problemas



Elaborado por la autora.

La gobernanza depende de varios factores entre los cuales están: la transparencia en la gestión financiera, la participación activa de los miembros así como la inclusión financiera, sin embargo al momento las COACs del segmento 3, no existen espacios en los cuales se involucre a todos los miembros de la comunidad de manera específica los sectores vulnerables que se encuentran en áreas rurales y con bajos ingresos económicos por el contrario hay mayor énfasis en captar socios de cierto sector lo que demuestra la prioridad hacia el crecimiento económico por sobre los principios solidarios.

A pesar que las COAC del sector financiero social y solidario han propugnado en principios de transparencia, equidad, inclusión hay ausencia de indicadores principalmente por qué no se ha potenciado políticas inclusivas que permitan que estos principios se cumplan a cabalidad, esto ha traído consigo la baja participación de grupos vulnerables aquellos que residen en las áreas rurales. como lo son el sector empobrecido y mujeres.

La inexistencia de incentivos para la participación de los sectores vulnerables sin duda ha ido de la mano con la escasa aplicación de los principios social y solidarios, así como la carencia de programas por parte de las COACs que permitan que la población pueda tener un mayor acceso a la información y así ser beneficiario de los servicios y productos financieros.

2.3. Objetivos y alternativas del proyecto

Para el alcance del propósito del proyecto se plantean los siguientes objetivos:

2.3.1. Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo general

- Diseñar una propuesta para fortalecer la gobernanza en las Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmento 3 en la Ciudad de Cuenca para potenciar su capacidad de inclusión financiera de grupos vulnerables.

Objetivos Específicos

- Fomentar la participación efectiva de los sectores vulnerables en los procesos de toma de decisiones de las Cooperativas del Segmento 3 de la ciudad de Cuenca, fortaleciendo su gobernanza y promoviendo una gestión más inclusiva y equitativa.

- Fortalecer la alineación entre las políticas institucionales y las necesidades reales de los socios en las Cooperativas del Segmento 3 de la ciudad de Cuenca, garantizando una gobernanza más efectiva y una inclusión financiera adaptada a sus requerimientos.

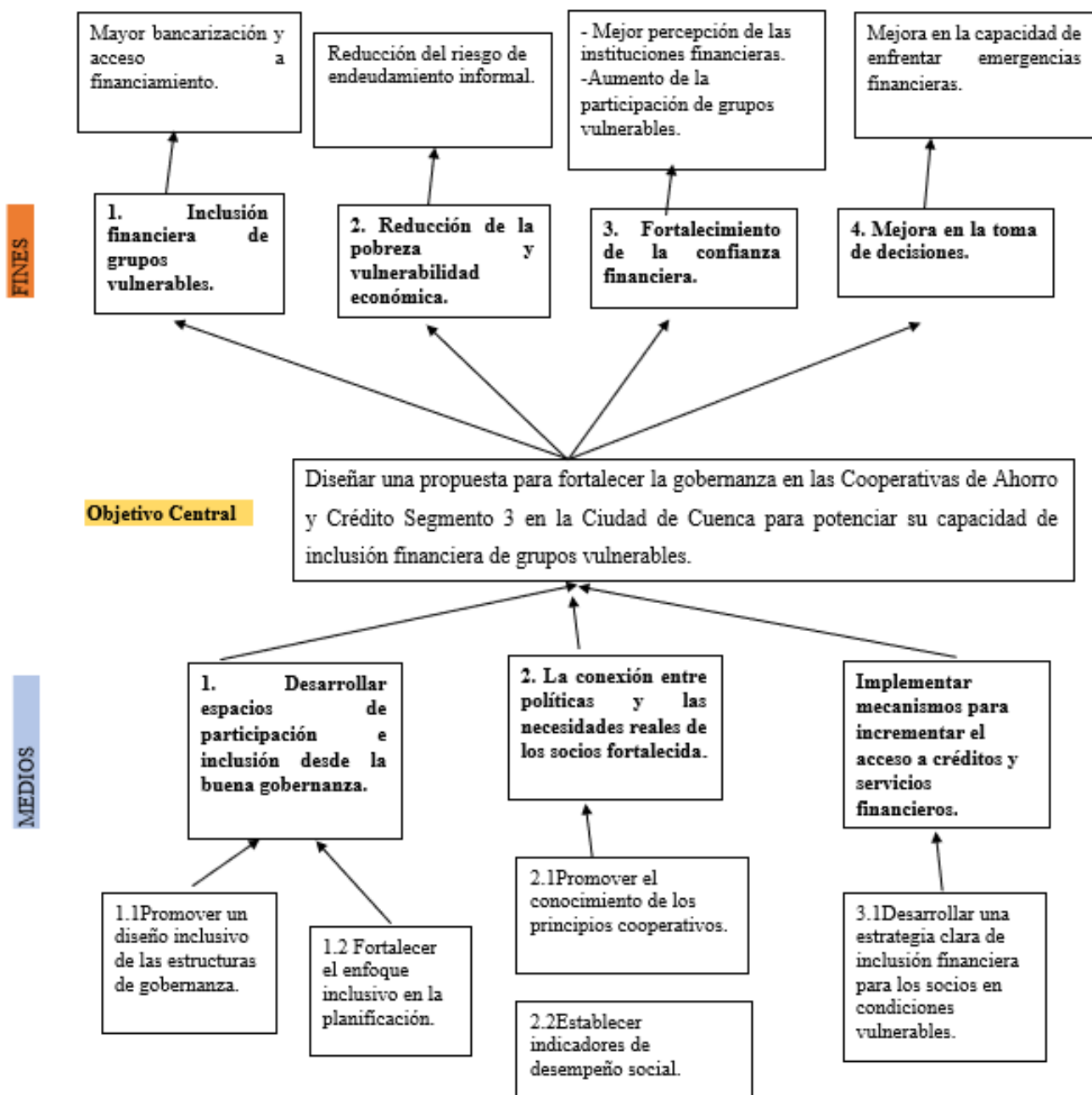
2.3.2. Árbol de objetivos

El árbol de objetivos representa una versión positiva del árbol de problemas tiene como finalidad visualizar la relación de medios afines considerando las diversas soluciones ante un problema planteado, sin bien es cierto no permite la solución de los problemas sino una vinculación fin-medio, por ello es necesario recopilar la información que permita la formulación de proyectos (Dueñas 2020).

El árbol de objetivos permite estructurar las soluciones al problema de gobernanza deficiente en las cooperativas del segmento 3 de Cuenca, enfocándose en fortalecer su capacidad para incluir financieramente a grupos vulnerables. A través de medios como la participación inclusiva, la alineación de políticas con necesidades reales y el acceso a servicios financieros, se busca alcanzar fines como la inclusión, la reducción de la pobreza y el fortalecimiento de la confianza en el sistema financiero. Esta herramienta guía la planificación estratégica orientada al desarrollo social y la equidad financiera.

A continuación, se detallan los objetivos que guiarán la propuesta.

Gráfico 2.5. Árbol de objetivos



Elaborado por la autora.

A partir de esta propuesta se pretende reforzar el principio de inclusión financiera que plantea la EPS para lo cual ha sido necesario replantear el cómo se lleva a cabo la gobernanza, la cual no solo tiene que ver con el rol de los gerentes sino implica un cambio respecto a la planificación y organización del sector cooperativo. Es importante enfatizar que la inclusión financiera va más allá de un servicio o producto financiero como lo es el acceso a un crédito, a una cuenta de ahorros, por el contrario, implica el

acceso a la infraestructura financiera, como lo son cajeros automáticos, protección de datos personales, así como educación financiera.

2.3.3. Selección de alternativas matriz multicriterio

La matriz multicriterio permite la selección de entre un conjunto de alternativas factibles, de manera que sea posible la optimización de varios objetivos simultáneos, con un agente decisor así como los procedimientos, evaluaciones racionales y consistentes, con el fin de llevar a cabo una evaluación y decisión acerca de determinado problema, por su naturaleza debe incluirse un número finito de alternativas de solución (Jiménez 2012).

Tabla 2.4. Matriz Multicriterio

Criterio	Coeficiente	Alternativas								
		Desarrollar espacios de participación e inclusión desde la buena gobernanza			La conexión entre políticas y las necesidades reales de los socios fortalecidos.			Implementar mecanismos para incrementar el acceso a créditos y servicios financieros		
Pertenencia	5	Alto	5	25	Alto	5	25	Alto	5	25
Accesibilidad	4	Alto/Medio	4	16	Alto/Medio	4	26	Medio	3	12
Tiempo	4	Alto/Medio	4	16	Medio	3	12	Medio	3	12
Viabilidad social	5	Alto	5	25	Alto/Medio	4	20	Alto/Medio	4	20
Viabilidad Financiera	4	Alto/Medio	4	16	Medio	3	12	Alto/Medio	4	20
Total				98			95			89

Elaborado por la autora.

La matriz multicriterio es una herramienta que permite evaluar y comparar diferentes alternativas estratégicas en función de criterios previamente definidos y ponderados según su importancia. En este caso, se analizaron tres alternativas orientadas a fortalecer la gobernanza de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 3 de Cuenca, con el fin de potenciar la inclusión financiera de grupos vulnerables.

Los criterios considerados fueron: pertinencia, accesibilidad, tiempo de implementación, viabilidad social y viabilidad financiera, cada uno con un coeficiente asignado que refleja su peso dentro de la evaluación. Las alternativas fueron calificadas bajo escalas cualitativas (Alto, Medio, Alto/Medio), traducidas en valores cuantitativos que luego se multiplican por el coeficiente correspondiente, obteniendo un puntaje ponderado por criterio.

En la matriz multicriterio se evaluaron tres alternativas estratégicas según cinco criterios: pertinencia, accesibilidad, tiempo, viabilidad social y financiera. La opción con mayor puntuación (98 puntos) fue «Desarrollar espacios de participación e inclusión desde la buena gobernanza», que se destacó como la más viable. Esta alternativa se alinea con las normativas del sector cooperativo, lo que fortalece su pertinencia y legitimidad. Es importante mencionar que el proyecto tendrá una alta viabilidad, ya que se apoya en las normativas y leyes que las COACs del sector social y solidario deben cumplir. Por lo tanto, el marco normativo le permitirá cumplir con el objetivo de la inclusión financiera.

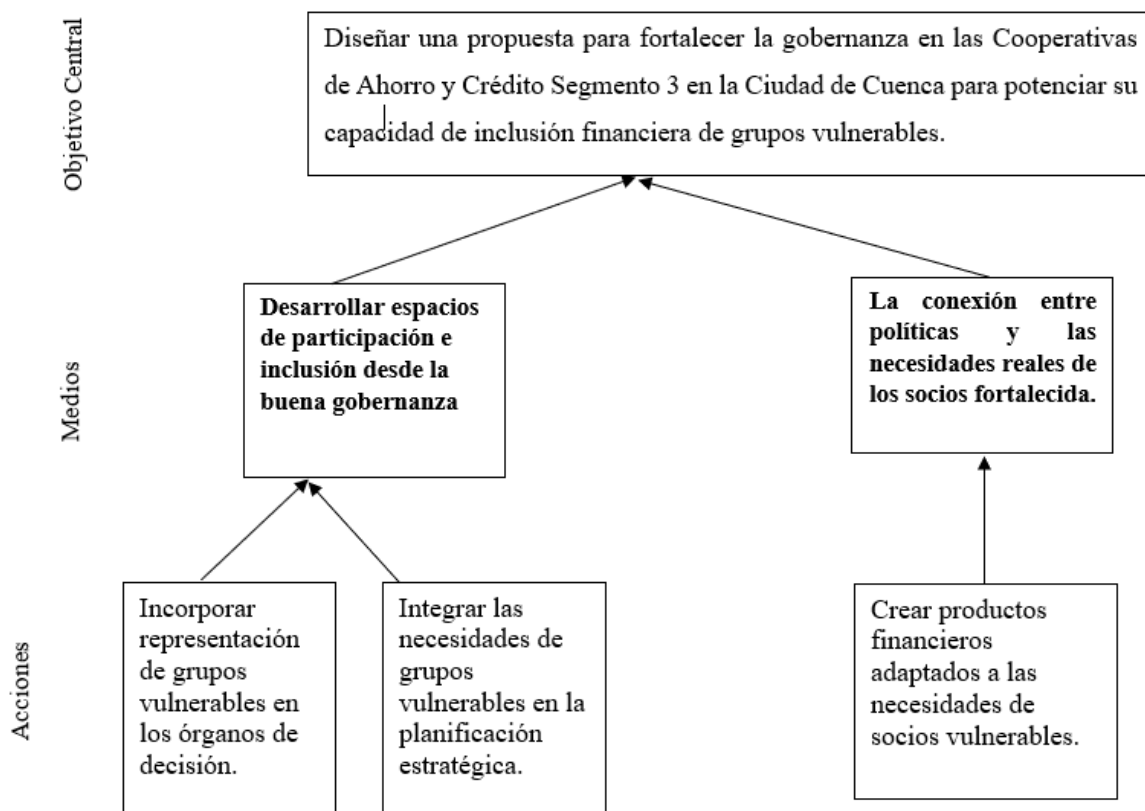
De igual forma, en cuanto a la accesibilidad se obtuvo una puntuación alta, ya que se cuenta con los recursos, espacios y personal capacitado para los talleres que se implementarán para lograr la educación financiera de la población vulnerable, así como de socios y ciudadanos en general.

2.3.4. Diagrama de alternativas

El diagrama de alternativas es una herramienta esencial para la toma de decisiones en el diseño de proyectos, ya que permite visualizar y comparar diferentes caminos estratégicos para alcanzar un objetivo central. Su importancia radica en que facilita la selección de la alternativa más viable, teniendo en cuenta criterios como la pertinencia, la accesibilidad, el tiempo y la sostenibilidad. Además, fomenta una planificación más estructurada y enfocada, alineada con las necesidades reales de la población beneficiaria, que en este caso son los grupos vulnerables. De este modo, se garantiza

que las acciones propuestas sean efectivas y coherentes con los principios de inclusión y gobernanza del sector social y solidario.

Gráfico 2.6. Diagrama de Alternativas



Elaborado por la autora.

Se presentaron y detallaron los medios y acciones que guiarán el correcto desempeño del proyecto, que parte de la creación de espacios de participación para promover la inclusión de los grupos vulnerables a partir de la buena gobernanza. Para la Economía Social y Solidaria es indispensable la participación de los ciudadanos, pues ello permite democratizar las decisiones. Será un punto inicial para la inclusión financiera.

Considerar las necesidades de los grupos vulnerables permitirá alcanzar la equidad dentro del sistema financiero social y solidario.

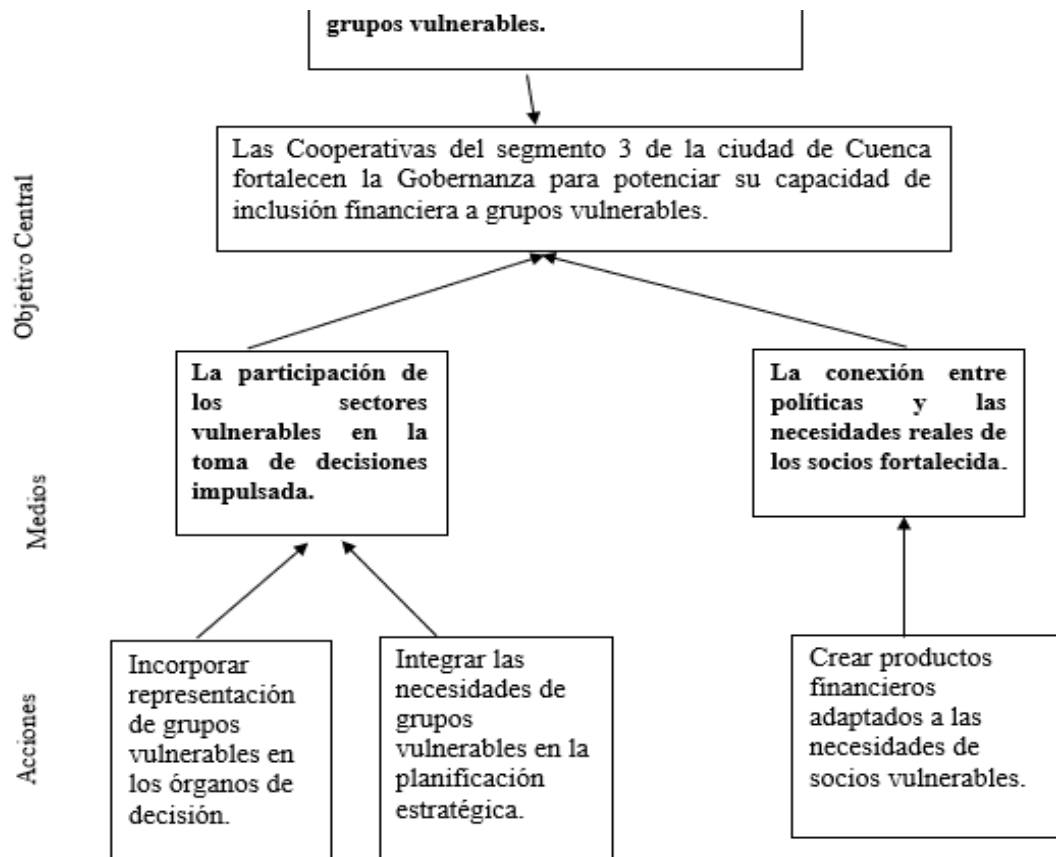
Una estrategia para conectar las políticas con las necesidades reales de los socios es la creación de productos financieros adaptados a dichas necesidades. Una forma de hacerlo, principalmente con aquellos que residen en zonas rurales, es el uso de las plataformas digitales, que les permitirán realizar transacciones sin necesidad de desplazarse largas distancias.

2.3.5. Estructura analítica del proyecto

La EAP es definida como el proceso para la esquematización del proyecto en el cual se plantea una serie de acciones las cuales tienen una relación entre una alternativa óptima con los objetivos y las acciones, estas relaciones se presentan en forma de árbol organizándola en niveles jerárquicos de forma vertical, en la parte inferior se plantean las actividades, en el segundo nivel los componentes, tercer nivel propósito y en el nivel superior los fines del proyecto (Gutiérrez 2017).

A continuación, se presentan los objetivos, medios y acciones que guiarán el correcto desempeño del proyecto el mismo que parte del objetivo central que es aportar a la inclusión financiera de grupos vulnerables. La inclusión financiera de acuerdo con lo que indica Ortiz (2024) requiere de la implementación de estrategias basadas en trasladar los excedentes a aquellos sectores que han sido marginados, de igual manera es importante democratizar el capital, pues los principios populares implican fortalecer el acceso a fuentes crediticias a aquellos que por alguna razón han sido excluidos del sistema financiero.

Gráfico 2.7. Estructura analítica del proyecto



Elaborado por la autora.

La propuesta para la inclusión financiera desde la gobernanza debe abarcar obligatoriamente las siguientes dimensiones 1) entorno regulatorio propicio, 2) oferta de servicios adecuados, 3) alta cobertura a canales transaccionales tradicionales y no tradicionales a costos razonables, seguros y eficientes 4) promoción de educación y cultura financiera finalmente la protección al usuario, así como la transparencia de la información.

Las principales acciones de la propuesta se centran en atender las necesidades en torno a la inclusión financiera de los grupos vulnerables a partir de una planificación estratégica la cual beneficie a la creación de productos y servicios financieros para este grupo y de esta manera tenga la capacidad de acceder ya sea a realizar transacciones, así como ser beneficiarios de créditos.

Capítulo 3. Desarrollo metodológico

A continuación, se presentan las acciones, los medios y los indicadores, que se organizarán en una matriz de marco lógico. Cada uno de ellos permitirá evaluar el éxito del proyecto.

3.1. Matriz de Marco Lógico

La Matriz de marco lógico es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y posterior evaluación de proyectos, se enfatiza en la orientación por objetivos, conocer a los beneficiarios, así como facilitar su participación y comunicación entre los interesados, es importante recalcar que puede ser utilizada en cualquier etapa del proyecto de manera lógica y sistemática, esta herramienta además presenta una serie de ventajas frente a enfoques menos estructurados, entre los cuales están: brinda un formato que permite llegar a un acuerdo preciso respecto a los objetivos, metas y riesgos del proyecto (Ortegón, Pacheco y Prieto 2018).

Con respecto a este proyecto, la matriz del marco lógico presenta un plan estructurado para mejorar la inclusión financiera de grupos vulnerables en la ciudad de Cuenca. El proyecto busca fortalecer la gobernanza de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3 y detalla una serie de objetivos interrelacionados que, en última instancia, buscan conseguir una mayor inclusión financiera, lo que se traduce en beneficios económicos y sociales para la comunidad.

El propósito de este proyecto es fortalecer la gobernanza de las cooperativas para mejorar su gestión, transparencia y capacidad de respuesta a las necesidades de sus miembros, lo que es esencial para que puedan ofrecer servicios financieros inclusivos. Para alcanzar este objetivo, se plantean dos componentes principales: por un lado, mejorar la adecuación y accesibilidad de los servicios financieros ofrecidos a las necesidades específicas de los grupos vulnerables y, por otro, aumentar la participación de estos grupos en la toma de decisiones, garantizando que sus voces sean escuchadas y consideradas en la gestión financiera.

El proyecto tiene una duración de un año y contempla un costo total de \$12.100, distribuidos en actividades estratégicas como el diseño de talleres de formación, campañas de sensibilización, desarrollo de productos financieros inclusivos y

establecimiento de alianzas con organizaciones que trabajan con población vulnerable, así como tareas operativas que permiten su implementación efectiva.

Tabla 3.1. Matriz de Marco Lógico

Nivel	Descripción Narrativa	Indicadores	Medios de verificación	Supuesto
Fin	-Aportar a la inclusión financiera de grupos vulnerables mediante la mejora de la gobernanza en las cooperativas del Segmento 3 de Cuenca.	-Incremento del 10% en el porcentaje de acceso de grupos vulnerables a servicios financieros, al finalizar el proyecto.	-Reportes de inclusión de las cooperativas de ahorro y crédito.	-Los grupos vulnerables tienen participación activa en los servicios financieros ofrecidos por las cooperativas.
Propósito	-Las cooperativas del Segmento 3 de Cuenca fortalecen la gobernanza para potenciar su capacidad de inclusión financiera.	-Aumento del 10% en la implementación de prácticas de gobernanza transparentes y participativas en las cooperativas al finalizar el proyecto.	-Evaluación de prácticas de gobernanza en cooperativas (auditorías internas, encuestas a socios).	-Existencia de un entorno favorable para la capacitación y el cambio dentro de las cooperativas.
	C1. La conexión entre políticas y las necesidades reales de los socios mejorada.	-Aumento del 10% de políticas cooperativas alineadas con las necesidades identificadas de los socios vulnerables, en el primer año del proyecto.	-Informes de políticas y estrategias de las cooperativas.	-Disponibilidad de recursos y tiempo para la investigación de las necesidades reales de los socios.

Componentes	C2. La participación activa y formación continua de servicios financieros inclusivos.	-Incremento del 10% de socios vulnerables que participan en asambleas y reuniones de toma de decisiones, al cabo del primer año de ejecución del proyecto.	-Actas de asambleas y reuniones, registros de participación de socios vulnerables en procesos de toma de decisiones.	- Voluntad de las cooperativas de fomentar una participación inclusiva.
Actividades	A1.1 Establecer alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil que trabajan con grupos vulnerables para identificar sus necesidades financieras específicas.	-Número de convenios o acuerdos con organizaciones que trabajan con grupos vulnerables para levantar información sobre necesidades financieras.	-Actas de reuniones con representantes de organizaciones que buscan la inclusión.	-Intereses de organizaciones que coinciden con objetivos del proyecto de inclusión.
	A1.2 Diseñar y adaptar productos y servicios financieros inclusivos ofrecidos por las cooperativas, considerando las barreras de acceso identificadas.	-Número de productos y servicios financieros inclusivos ofrecidos por las cooperativas, considerando las barreras de acceso identificadas.	-Informes y fichas técnicas de rediseño de productos financieros actualizados.	-Personal técnico dispone de recursos y conocimientos para rediseñar productos financieros.
	A2.1 Implementar campañas de sensibilización y educación financiera dirigidas a los grupos vulnerables, informando sobre los	-Número de personas pertenecientes a grupos vulnerables sensibilizadas	-Informes de ejecución y evaluación de campañas y materiales educativos	-Grupos vulnerables muestran interés y disponibilidad para participar en campañas.

	servicios disponibles y sus beneficios.	mediante campañas educativas sobre servicios financieros.	distribuidos (folletos, audios, videos, infografías)	
	A2.2 Diseñar talleres de capacitación en temas de gobernanza transparente, participativa e inclusiva para directivos y socios de las cooperativas.	-Número de directivos y socios capacitados en gobernanza participativa e inclusiva.	- Informes de progreso y evaluación de las capacitaciones.	-Directivos y socios tienen disponibilidad para participar en los talleres.

Elaborado por la autora.

Para alcanzar estos resultados, el proyecto implementará actividades como el establecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil para comprender mejor las necesidades de los grupos vulnerables, el diseño y la adaptación de productos financieros inclusivos que eliminen las barreras de acceso existentes, la implementación de campañas de sensibilización y educación financiera para informar a los grupos vulnerables sobre los servicios disponibles y sus beneficios, y la capacitación en gobernanza para directivos y socios de las cooperativas, con el fin de mejorar su capacidad de gestión y promover prácticas inclusivas.

La matriz de marco lógico también identifica los indicadores clave para medir el progreso en cada etapa, los medios para verificar estos indicadores y los supuestos críticos que garantizan el éxito del proyecto. Además, proporciona una guía integral y detallada para guiar la implementación, el seguimiento y la evaluación del proyecto, asegurando un enfoque estratégico, participativo y orientado a resultados.

3.2. Plan operativo

El plan operativo representa una herramienta de planificación que figura una guía para un posterior trabajo institucional, representa un vínculo en lo que es el plan estratégico y el plan operativo, el mismo se diseña de acuerdo a las necesidades, capacidades, así como las estimaciones presupuestarias y de ejecución de acuerdo al tipo de escenarios, así su finalidad es el cumplimiento de resultados estratégicos (Interiano 2023).

En el plan operativo se especificarán las tareas requeridas para llevar a cabo la ejecución del proyecto, aunque las actividades ya han sido definidas en la matriz de marco lógico, cada una de ellas debe desglosarse en tareas concretas que permitan su implementación efectiva; también se estructuran los componentes del proyecto, detallando las actividades y tareas correspondientes, así como el tiempo estimado de ejecución, los responsables de su implementación y los costos involucrados, con el propósito de establecer de manera fundamentada el presupuesto requerido para su ejecución.

El primer componente trata del levantamiento de información y revisión normativa, para formular políticas institucionales de la cooperativa que estén alineadas con las necesidades reales de los socios vulnerables, se busca construir una gestión más pertinente y sensible al contexto de sus socios; y en el segundo componente trata sobre la formación para la inclusión activa de los socios pertenecientes a grupos vulnerables

dentro de los espacios de gobernanza de la cooperativa, a través de procesos de sensibilización y formación.

Es necesario realizar una estimación de costos para cada tarea, pues ello permitirá determinar los requerimientos presupuestarios para llevar a cabo una ejecución detallada y justificada. En la tabla se muestran las actividades a ejecutarse en el plazo de un año, el equipo necesario para realizar cada tarea, por tanto, el costo total en el desarrollo del proyecto, además del indicador que dará a conocer su desempeño y progreso del mismo.

Tabla 3.2. Plan operativo

Código	Nombre de la actividad	Duración (Tiempo)	Persona/ Unidad responsable	(A)Fuente de cooperación	(B)Aporte propio	(A-B) Costo total	Indicador
1	La conexión entre políticas y las necesidades reales de los socios mejorada.	1 año	Gerencia Consejo Administrativo Jefe de planificación			6900	24 reuniones participativas realizadas para el levantamiento de necesidades de los socios.
1.1	Establecer alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil que trabajan con grupos vulnerables para identificar sus necesidades financieras específicas.	1 año	Gerencia Consejo Administrativo Jefe de planificación			2900	Numero de reuniones realizadas para el levantamiento de información.
1.1.1	Identificar organizaciones de la sociedad civil	4 meses	Jefe de Planificación		200		Lista validada de al menos 5 organizaciones

	que trabajen con grupos vulnerables.						aliadas potenciales.
1.1.2	Coordinar reuniones de acercamiento para explorar posibles alianzas.	4 meses	Jefe de Planificación		200		Número de reuniones realizadas con organizaciones
1.1.3	Diseñar herramientas participativas para el levantamiento de necesidades financieras.	4 meses	Unidad Técnica de Proyectos		2500		Número diagnósticos aplicados a grupos vulnerables
1.2	Diseñar y adaptar productos y servicios financieros inclusivos ofrecidos por las cooperativas, considerando las barreras de acceso identificadas.	1 año	Jefatura de Créditos y Unidad Técnica de Proyectos y Educación Cooperativa.			4000	Número de productos o servicios financieros inclusivos diseñados.
1.2.1	Analizar barreras de acceso financiero.	2 meses	Unidad Técnica de Proyectos / Riesgos		1000		Informe de barreras elaborado.
1.2.2	Diseñar o ajustar productos financieros inclusivos.	4 meses	Jefatura de Créditos / Captaciones		2500		Número de productos diseñados o modificados.

1.2.3	Validar productos con grupos vulnerables.	2 meses	Técnico de Educación Cooperativa		500		Número de validaciones con grupos focales
2	La participación activa y formación continua de servicios financieros inclusivos.	1 año	Gerencia Jefe de Marketing Jefe de Créditos Jefe de Captaciones.			5200	12 campañas de sensibilización implementadas y el número de beneficiarios alcanzados
2.1	Implementar campañas de sensibilización y educación financiera dirigidas a los grupos vulnerables, informando sobre los servicios disponibles y sus beneficios.	1 año	Departamento de Comunicación / Educación Cooperativa			3500	Número de materiales diseñados y distribuidos
2.1.1	Diseñar material educativo sobre servicios financieros y beneficios para grupos vulnerables.	2 meses	Jefe de Marketing		1500		Número de materiales diseñados y distribuidos

2.1.2	Organizar y ejecutar eventos o charlas educativas sobre educación financiera.	5 meses	Jefe fe Marketing Jefe de Créditos Jefe de Captaciones		1000		Número de eventos realizados
2.1.3	Realizar campañas informativas a través de medios locales o digitales.	5 meses	Jefe de Marketing		1000		Numero de campañas realizadas
2.2	Diseñar talleres de capacitación en temas de gobernanza transparente, participativa e inclusiva para directivos y socios de las cooperativas.	1 año	Departamento de Capacitación / Unidad de Gobernanza Cooperativa			1700	Número de talleres diseñados y ejecutados
2.2.1	Diseñar el contenido y el programa de capacitación en gobernanza cooperativa.	4 meses	Departamento de Capacitación.		1000		Número de programas de capacitación diseñados
2.2.2	Seleccionar y formar a los facilitadores del taller.	3 meses	Jefatura de Recursos Humanos / Departamento de Capacitación		200		Número de facilitadores formados

2.2.3	Realizar las sesiones de capacitación con directivos y socios.	5 meses	Departamento de Capacitación / Coordinador de Actividades		500		Número de participantes capacitados
-------	--	---------	---	--	-----	--	-------------------------------------

Elaborada por la autora.

En la tabla 1.8 se indica el plan operativo que busca promover la inclusión financiera de grupos vulnerables mediante alianzas estratégicas e identificación de necesidades. Se enfoca en diseñar y adaptar productos y servicios financieros inclusivos, los cuales serán validados y ajustados según su desempeño, finalmente, se promoverán a través de marketing y capacitación. El plan detalla actividades, tiempos, responsables y recursos, buscando una implementación metódica y colaborativa para lograr una inclusión financiera real y sostenible.

3.3. Presupuesto del proyecto

Se refiere a la suma de todos los recursos financieros que permitirán cubrir los gastos del proyecto en un periodo de tiempo determinado, lo que permitirá controlar los costes de un presupuesto previamente aprobado y garantizar que el proyecto se llevará a cabo según el cronograma establecido.

3.4. Presupuesto desagregado por componentes

Un presupuesto desagregado por componentes es un método de organización financiera que consiste en separar minuciosamente los recursos en secciones definidas. Esta segmentación permite asignar el financiamiento de manera más precisa y supervisar de manera individualizada las distintas áreas y actividades del proyecto.

Para el desarrollo del proyecto, los costos necesarios se distribuirán a lo largo de 12 meses (un año), teniendo en cuenta los dos componentes establecidos en la matriz del marco lógico. Sin embargo, se contempla la posibilidad de que los valores puedan variar debido a posibles ajustes en el desarrollo del proyecto.

Tabla 3.3. Presupuesto por componentes

Código	Nombre de la actividad/Tarea	Año 1
1	La conexión entre políticas y las necesidades reales de los socios mejorada.	6900
1.1	Establecer alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil que trabajan con grupos vulnerables para identificar sus necesidades financieras específicas.	2900
1.1.1	Identificar organizaciones de la sociedad civil que trabajen con grupos vulnerables.	200
1.1.2	Coordinar reuniones de acercamiento para explorar posibles alianzas.	200
1.1.3	Diseñar herramientas participativas para el levantamiento de necesidades financieras.	2500
1.2	Diseñar y adaptar productos y servicios financieros inclusivos ofrecidos por las cooperativas, considerando las barreras de acceso identificadas.	4000
1.2.1	Analizar barreras de acceso financiero.	1000
1.2.2	Diseñar o ajustar productos financieros inclusivos.	2500
1.2.3	Validar productos con grupos vulnerables.	500
2	La participación activa y formación continua de servicios financieros inclusivos.	5200

2.1	Implementar campañas de sensibilización y educación financiera dirigidas a los grupos vulnerables, informando sobre los servicios disponibles y sus beneficios.	3500
2.1.1	Diseñar material educativo sobre servicios financieros y beneficios para grupos vulnerables.	1500
2.1.2	Organizar y ejecutar eventos o charlas educativas sobre educación financiera.	1000
2.1.3	Realizar campañas informativas a través de medios locales o digitales.	1000
2.2	Diseñar talleres de capacitación en temas de gobernanza transparente, participativa e inclusiva para directivos y socios de las cooperativas.	1700
2.2.1	Diseñar el contenido y el programa de capacitación en gobernanza cooperativa.	1000
2.2.2	Seleccionar y formar a los facilitadores del taller.	200
2.2.3	Realizar las sesiones de capacitación con directivos y socios.	500
Costo total del proyecto		12.100

Elaborado por la autora.

3.5. Evaluación ex ante

De acuerdo con lo que indica Valdés (2018) la evaluación ex ante otorga información la cual permitirá establecer criterios racionales que permitan conocer la factibilidad para la implementación del proyecto y de esta manera jerarquizar las estrategias elegibles, así mismo facilita la evaluación para alcanzar objetivos propuestos así será posible estimar y comparar costos presentes y futuros así como las diferentes alternativas en torno a ello, apoyado en modelos de análisis de costo – beneficio o costo – efectividad, de los cuales el más adecuado permitirá determinar el proyecto económico de esta manera habrá una mayor posibilidad de evaluar el proyecto social.

3.5.1 Análisis de pertinencia

La pertinencia de un proyecto de acuerdo a lo que indica Gómez (2015) permite expresar de manera clara el alcance de un proyecto para lo cual se procede a analizar los factores implícitos en ella y a partir de ellos determinar si es o no viable, se entiende que presenta todas las características, entorno y actores a nivel social, así también implica la factibilidad que representa todos los factores técnicos que permiten su ejecución.

Tabla 3.4. Análisis de Pertinencia

Objetivos del proyecto	ODS	Observaciones
Establecer alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil que trabajan con grupos vulnerables para identificar sus necesidades financieras específicas.	Alianzas para lograr los objetivos	Estas alianzas fortalecen el ODS 17 al fomentar la colaboración entre organizaciones para atender necesidades financieras de grupos vulnerables.
Diseñar y adaptar productos y servicios financieros inclusivos ofrecidos por las cooperativas, considerando las barreras de acceso identificadas.	Reducción de las desigualdades	Esta acción aporta al ODS 10 al promover la inclusión financiera y reducir las barreras que generan desigualdad.
Implementar campañas de sensibilización y educación financiera dirigidas a los grupos vulnerables, informando sobre los servicios disponibles y sus beneficios.	Reducción de la pobreza	Esta iniciativa apoya el ODS 1 al empoderar a los grupos vulnerables mediante educación financiera, facilitando el acceso a servicios que contribuyen a superar la pobreza.
Diseñar talleres de capacitación en temas de gobernanza transparente, participativa e inclusiva, para directivos y socios de las cooperativas.	Paz, justicia e instituciones sólidas	Esta acción impulsa el ODS 16 al fortalecer la gobernanza democrática y la transparencia dentro de las cooperativas, promoviendo instituciones más sólidas e inclusivas.

Elaborado por la autora.

Para evaluar la relevancia del proyecto, resulta fundamental determinar si su contenido se alinea adecuadamente con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteados por la Organización de las Naciones Unidas (Fernández Sotelo, Vanga Arvelo, y Guffante Naranjo 2016).

3.5.2. Análisis de viabilidad de consistencia interna

De acuerdo con lo que indican Capello, Aguirre y Cervantes (2004) el análisis de consistencia interna del proyecto permite evaluar la correlación de los elementos que dan a conocer si el mismo es viable, es indispensable que al iniciar se identifique el objeto a evaluar. En este proyecto se precisó que el objeto a evaluar son los grupos vulnerables que han sido excluidos del sistema financiero, para lo cual el objetivo fue planteado a fin de obtener una alternativa de inclusión que permita mejorar la calidad de vida de este sector de la población.

Tabla 3.5. Matriz para el análisis de la consistencia interna del proyecto

PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
¿Existe una correcta identificación del problema?	X			
¿El problema está delimitado geográficamente?	X			
¿Se cuenta con suficiente información acerca del problema?	X			
¿El problema es importante para el desarrollo social económica?	X		La inclusión financiera aportará al sector cooperativo social y solidario y sobre todo a los grupos vulnerables.	
¿El equipo a cargo del proyecto permite la intervención en el problema?	X			

¿El proyecto cuenta con una estructura de costes definidos?	X		Se da diseñado una matriz de marco lógico dentro del cual se organizó los costos e indicadores.	
¿El proyecto es viable social y políticamente?	X		Se cuenta con la participación de los socios de las COAC y de la comunidad rural.	Se recomienda la participación de los GAD parroquiales y los dirigentes comunitarios.

Elaborado por la autora.

El análisis de consistencia interna refleja que el proyecto ha logrado una correcta definición y comprensión del problema, respaldada por información pertinente que justifica su importancia en el ámbito del desarrollo social y económico, con énfasis en la inclusión financiera de sectores vulnerables. Aunque el equipo ejecutor cuenta con la capacidad necesaria para intervenir, es recomendable fortalecer los vínculos con actores estratégicos como los GAD parroquiales y líderes comunitarios, lo que permitiría ampliar su impacto y asegurar su sostenibilidad, con la coordinación constante de los socios de las cooperativas y la población rural involucrada.

3.5.3. Análisis organizativo e institucional

El análisis organizativo e institucional se entiende como una intervención dirigida a que una institución desarrolle al máximo su potencial. Este análisis abarca un conjunto de entidades, procesos, servicios y modalidades que, a través de la ejecución de proyectos sociales, buscan atender las necesidades particulares de los usuarios con miras al desarrollo social. A su vez, constituye una herramienta clave para promover la mejora continua del proyecto.

Tabla 3.6. Matriz de análisis organizativo e institucional

Institución / unidad / área responsable: Gerencia, Departamento de planificación y Marketing					
Componente o actividad	Requisitos organizacionales requeridos	Requisitos organizacionales existentes	Problemas internos identificados	Posibles soluciones	Nivel de factibilidad institucional

<p>C1. La conexión entre políticas y las necesidades reales de los socios de mejorada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico participativo de necesidades. - Mecanismos de retroalimentación entre socios y directivos. - Comité de evaluación de políticas. 	<p>NO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desconexión entre la planificación estratégica y las necesidades reales. - Falta de canales para la retroalimentación efectiva. - Baja participación de socios en asambleas o encuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar encuestas periódicas de satisfacción y necesidades. - Crear un buzón digital de sugerencias. - Incorporar a representantes de los socios en los procesos de planificación. 	<p>A</p>
<p>Institución / unidad / área responsable: Consejo Administrativo, Gerencia, Departamento de planificación y Marketing</p>					
<p>C2. La participación activa y formación continua de servicios financieros inclusivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programa estructurado de educación financiera. - Facilitadores comunitarios. - Alianzas con entidades públicas y privadas. - Presupuesto para formación continua. 	<p>SI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo alcance de los programas actuales. - Escasa evaluación del impacto formativo. - Limitada adaptación de los contenidos a grupos vulnerables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar cobertura territorial y virtual. - Diseñar contenidos específicos para mujeres, jóvenes y personas rurales. - Medir el impacto a través de indicadores claros. 	<p>A</p>

Elaborado por la autora.

Nota: A: Alto nivel de factibilidad.

3.5.4. Análisis de viabilidad política

Según lo indica Espinoza (2016) la viabilidad política de un proyecto es el proceso para lograr una administración adecuada de los recursos de manera que puedan ser aplicados correctamente para la consecución de los objetivos propuestos, como estrategias recurre al uso de herramientas de predicción política, de manera que: 1) hacer posible la decisión; 2) hacer posible la materialización de lo decidido y 3) hacer posible la reproducción estable para la evolución del proyecto de gobierno.

Tabla 3.7. Matriz de análisis de viabilidad política

Componentes o actividad	Actores sociales involucrados	Interés puesto en ejecución	Peso político del actor social	Nivel de viabilidad política
C.1 La conexión entre políticas y las necesidades reales de los socios mejorada.	COACs del segmento 3 del cantón Cuenca	1	3	A
	Socios	1	1	
	Ciudadanía	1	1	
C.2 La participación activa y formación continua de servicios financieros inclusivos.	COACs del segmento 3 del cantón Cuenca	1	3	A
	Socios	1	2	
	Ciudadanía	1	1	
	Población rural	1	1	

Elaborado por la autora.

Los componentes presentan una alta viabilidad política, ya que cuentan con el respaldo de actores clave como las COACs del segmento 3, socios y ciudadanía, quienes muestran interés en la ejecución del proyecto y poseen un peso político medio. Aunque la ciudadanía y la población rural tienen menor incidencia política, su participación

refuerza la legitimidad del proyecto. Esto indica un entorno favorable para su implementación, especialmente si se fomenta la colaboración entre todos los actores.

3.5.5. Análisis de viabilidad de la sostenibilidad

Para Bermejo (2014), el análisis de la sostenibilidad de un proyecto se enfoca en determinar si este puede mantenerse en el tiempo sin comprometer los recursos económicos, ambientales o sociales disponibles. Para ello, se toman en cuenta tres dimensiones fundamentales: la económica, la ambiental y la social, las cuales están estrechamente relacionadas entre sí.

Tabla 3.8. Matriz del análisis de viabilidad de la sostenibilidad

Componente/ actividad:	C.1 La conexión entre políticas y las necesidades reales de los socios mejorada.		
Dimensión de sostenibilidad	Fortalezas	Debilidades	Estrategia de mejora
Financiera	Políticas alineadas a objetivos institucionales pueden mejorar la eficiencia del uso de recursos.	Escasa asignación presupuestaria para evaluar el estudio de políticas internas.	Implementar presupuestos participativos y evaluar el retorno social de las políticas adoptadas.
Institucional	Compromiso de los órganos de gobierno por mejorar la gestión cooperativa.	Falta de mecanismos para retroalimentación sistemática desde los socios.	Crear canales institucionales de escucha activa, como encuestas o buzones de sugerencias con seguimiento.
Social	Reconocimiento de las necesidades locales como motor para el cambio organizacional.	Brechas entre las decisiones institucionales y las demandas reales de los socios.	Realizar diagnósticos participativos periódicos con enfoque inclusivo y territorial.
Técnica	Capacidad técnica básica instalada para ajustar	Limitado uso de herramientas	Implementar sistemas digitales de monitoreo y

	políticas a necesidades reales.	tecnológicas para recolectar y analizar datos de socios.	análisis de satisfacción y necesidades de los socios.
Componente/ actividad:	C.2 La participación activa y formación continua de servicios financieros inclusivos.		
Dimensión de sostenibilidad	Fortalezas	Debilidades	Estrategia de mejora
Financiera	Capacitación financiera puede aumentar la rentabilidad al reducir la morosidad.	Recursos limitados para implementar programas formativos de largo plazo.	Buscar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para cofinanciar programas de educación financiera.
Institucional	Disposición institucional a fortalecer capacidades de los socios.	Programas de formación aislados o sin continuidad.	Crear una política institucional de educación financiera con metas anuales claras.
Social	Alta receptividad de socios frente a iniciativas educativas.	Baja participación de mujeres, jóvenes y población rural en los procesos formativos.	Diseñar metodologías inclusivas, adaptadas cultural y lingüísticamente a los distintos grupos vulnerables.
Técnica	Personal con conocimientos básicos en educación financiera.	Falta de metodologías actualizadas y uso limitado de herramientas digitales.	Capacitar al personal en técnicas modernas de educación financiera y uso de plataformas digitales.

Elaborado por la autora.

El análisis de sostenibilidad evidencia que los componentes del proyecto presentan fortalezas en los ámbitos institucional y social, ya que destacan la voluntad de mejorar la gobernanza y la inclusión. No obstante, se identifican debilidades como la escasa retroalimentación por parte de los socios y la falta de continuidad en los programas

formativos. En el ámbito financiero, se observa una asignación de recursos insuficiente para evaluar estudios o sostener programas educativos.

A nivel técnico, se identifican carencias en herramientas digitales y metodologías actualizadas. Como medidas de mejora, se propone fortalecer la participación, implementar diagnósticos periódicos y digitalizar procesos. También se recomienda institucionalizar la educación financiera inclusiva y crear alianzas interinstitucionales. Estas acciones contribuirán a la viabilidad a largo plazo del proyecto.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El presente proyecto de intervención se diseñó con el objetivo de incrementar la inclusión financiera de los grupos vulnerables en las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACs) del segmento 3 en la ciudad de Cuenca, mediante el fortalecimiento de la gobernanza. Para alcanzar este objetivo, se implementaron estrategias alineadas con los principios cooperativos de inclusión, democracia y participación, con el fin de mejorar la situación económica de esta población que históricamente ha estado excluida del sistema financiero tradicional.

El diagnóstico situacional reveló limitaciones en las COACs en términos de cobertura geográfica, educación financiera, innovación tecnológica y perspectiva de género, así como deficiencias en la gobernanza y la falta de convenios para programas de inclusión financiera. Estas barreras impiden que los grupos vulnerables accedan equitativamente a los servicios financieros, lo que perpetúa su exclusión y vulnerabilidad.

La metodología del Marco Lógico permitió diseñar un plan de acción que aborda estas problemáticas, incluyendo la mejora de la conexión entre las políticas de las COACs del segmento 3 de la ciudad de Cuenca y las necesidades reales de los socios, y el fomento de la participación y la formación continua en servicios financieros inclusivos. La evaluación ex ante determinó la viabilidad del proyecto, destacando su pertinencia, accesibilidad y viabilidad social y financiera.

Recomendaciones

Para garantizar el éxito y la sostenibilidad del proyecto, se recomienda a las COACs del segmento 3 de la ciudad de Cuenca:

- Fortalecer la gobernanza mediante la implementación de prácticas transparentes, participativas y rendición de cuentas, asegurando la inclusión de los grupos vulnerables en la toma de decisiones.
- Diseñar y adaptar productos y servicios financieros que respondan a las necesidades específicas de los grupos vulnerables, eliminando barreras de acceso y promoviendo la educación financiera.

- Establecer alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil, instituciones públicas y privadas, para ampliar el alcance y el impacto de las iniciativas de inclusión financiera.
- Implementar sistemas de monitoreo y evaluación que permitan medir el progreso del proyecto, identificar áreas de mejora y asegurar la rendición de cuentas a los socios y a la comunidad.
- Promover la innovación y la adopción de tecnologías digitales para facilitar el acceso a los servicios financieros y reducir los costos de transacción, especialmente en las zonas rurales.

Al implementar estas recomendaciones, las COACs del segmento 3 de Cuenca estarán en una mejor posición para impulsar la inclusión financiera de los grupos vulnerables, contribuyendo así al desarrollo económico y social de la comunidad y al fortalecimiento del sector de la Economía Social y Solidaria.

Referencias

- Abril, F. 2015. "Análisis financiero de las COAC del segmento 3 de la zona austral". *Repositorio Universidad Politécnica Salesiana*.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7880/1/UPS-CT004724.pdf>
- Akileng, G, G Lawino, y E Nzibonera. 2022. "Evaluation of determinants of financial inclusion in Uganda" *Journal of Applied Finance and Banking*: 8 (4): 47-66.
http://www.sciencypress.com/Upload/JAFB/Vol%208_4_4.pdf
- Andrade, A, M Andrade, y R Merino. 2025. "Fintech, una opción para la inclusión financiera en Ecuador". *Digital Publisher CEIT* 10 (1): 1009-1019.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9966681>.
- Auquilla, L, A Sancho, E Ordoñez, y L Fernández. 2020. "El papel de las organizaciones de finanzas populares y solidarias en el desarrollo de los emprendimientos locales en Ecuador. Estudio de caso". *Estudio de caso. Estudios Del Desarrollo Social: Cuba Y América Latina*, 8 (3): 1-14.
<https://revistas.uh.cu/revflacso/article/view/5378>.
- Badilla, Ana. 2022. "Insumos para la política pública en inclusión financiera". *Naciones Unidas*. <https://ecuador.unwomen.org/sites/default/files/2022-04/Propuesta%20Insumos%20para%20la%20pol%C3%ADtica%20p%C3%BAblica%20de%20inclusi%C3%B3n%20financiera.pdf>
- Banco Central del Ecuador. 2023. "Banco Central del Ecuador".
https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/InclusionFinanciera/InfEst_IF_092023.pdf.
- Banco de Desarrollo de América Latina. 2020. "Banco de Desarrollo de América Latina". <https://www.caf.com/es/trabaja-con-nosotros/convocatorias/laboratorio-caf-de-inclusion-financiera-2020/>.
- Banco Interamericano de Desarrollo. 2018. "Banco Interamericano de Desarrollo" *Gobernanza Institucional y Mayor Inclusión Financiera*.
iadb.org/es/proyecto/RG-X1214
- Banco Mundial. 2022. "Banco Mundial".
<https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview#:~:text=La%20inclusi%C3%B3n%20financiera%20se%20refiere,de%20manera%20responsable%20y%20sostenible>.
- Banco Mundial. 2018. "Según la base de datos Global Findex, la inclusión financiera está aumentando, pero aún subsisten disparidades".
<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/04/19/financial-inclusion-on-the-rise-but-gaps-remain-global-findex-database-shows>.
- Banco VisionFund. 2021. "Banco VisionFund". <https://www.visionfund.ec/el-bvf-obtuvo-su-certificacion-en-gobernanza-e-inclusion-financiera-gif/>.
- Beltrán, G. 2014. "Diagnóstico de las cooperativas de ahorro y crédito y su incidencia en el crecimiento microempresarial en la ciudad de Cuenca periodo" *Repositorio Universidad del Azuay*.
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6130/1/12392.pdf>
- Brito, S. 2023. "La gobernanza de los bienes comunes experiencia de la cooperativa Mushuc Runa" *Repositorio Universidad Católica de Cuenca*.
<https://dspace.ucacue.edu.ec/server/api/core/bitstreams/75c834af-9ee8-413d-9e33-bf80e197f42a/content>
- Caldentey, P, y P Kardonsky. 2018. "La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo". *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44213-la-inclusion-financiera-la-insercion-productiva-papel-la-banca-desarrollo>.

- Canaviri, V, y S Rodriguez. 2025. "Impacto de la gobernanza en el sector bancario". *FELABAN*. 2024. <https://felaban.com/wp-content/uploads/2024/10/Monografias-2024-C.pdf>
- Capello , G, F Aguirre, y C Cervantes. 2004. "Estudio del análisis de la consistencia interna y la validez de construcción de una prueba". *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, 14 (2): 1-18. <https://www.redalyc.org/pdf/654/65414202.pdf>
- Cardozo, G. 2019. "La economía popular y solidaria en Ecuador: fusión y liquidación de las cooperativas". *Revista Estudios de la Gestión*, 6 (2): 1-12. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/1307/1210>.
- Carvajal , E, V Llerena, y R Bonilla. 2024. "La inclusión financiera en el Ecuador". *Red de Instituciones Financieras de Desarrollo*. <https://rfd.org.ec/docs/2024/estudios/Avances%20de%20la%20Inclusio%CC%81n%20Ecuador%202023/Avances%20de%20la%20Inclusi%C3%B3n%20Financiera%20en%20el%20Ecuador%202023.pdf>.
- Chiriboga, J, N Gaibor, y D Monteros. 2024. "Vulnerabilidad y Desarrollo en Ecuador". *CEIT*, 9 (5), 639-647. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9695768.pdf>
- Coba, E, J Diaz , y E Tapia. 2020. "Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario". *Revista de Ciencias Sociales*, 26 (2): 1-13. <https://www.redalyc.org/journal/280/28063431016/28063431016.pdf>.
- Constitución del Ecuador. 2008. "Constitución del Ecuador". https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf.
- Coraggio, José Luis. 2011. *Economía Social y Solidaria: El trabajo antes que el capital*. Quito: Abya-Yala.
- Daquilema, E, y P Hernández. 20214. "Inclusión Financiera, Institucionalidad y Capital Social en América Latina". *Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 8 (1): 1-15. <http://190.15.139.149/index.php/prospectivasutc/article/view/1009/1488>
- Delgado , Maria , Walter Mendoza, y Aida Quinche. 2021. "Impacto de la economía popular y solidaria en el sector cooperativo ecuatoriano". *Revista RECIMUNDO*, 5(2): 1-20. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/1230>.
- Dueñas, M. 2020. "El árbol de objetivos". <https://www.pmconsul.com/el-arbol-de-objetivos/>
- . 2020. "Matriz de involucrados". <https://www.pmconsul.com/matriz-de-involucrados-2/>
- Espinoza, R. 20216. "Procesos dirigidos hacia la viabilidad política, desarrollo prospectivo y negociación de políticas públicas en la gobernanza". *Repositorio Universidad Santiago de Guayaquil*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/7233/1/T-UCSG-POS-DGP-13.pdf>
- Estévez , B, T Chaparro, y U Urquijo. 2021. "Impact of microfinance on the SDGs in Ecuador. The case of Banco Solidario". *Revista Diecisiete*, 5: 1-20. <https://plataforma2030.org/es/impacto-de-las-microfinanzas-sobre-los-ods-en-ecuador-el-caso-de-banco-solidario#>.
- Fernández, C. 2019. "Gobernanza e inclusión financiera digital". [https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/2022/Gobernanza delaInclusinFinancieraDigital.pdf](https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/2022/Gobernanza%20de%20la%20Inclusi%C3%B3n%20Financiera%20Digital.pdf)
- Gavilanez, J. 2024. "Propuesta de un Manual de Buen Gobierno Cooperativo para las Cooperativas de Ahorro y Crédito". FLACSO.

- <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/21127/2/TFLACSO-2024JDGQ.pdf>.
- Gómez, A. 2015. "Análisis de la pertinencia de la investigación en un programa de derecho". *Estudios de Derecho*, 72 (159): 141-160.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6766727.pdf>
- Gómez, H, y A Vera. 2022. "Sistemas de gobernanza efectiva para la educación financiera". *Revista Banca y Economía*. <https://asobancaria.com/ws/semanas-economicas/1338-BE.pdf>
- González, S, M Sánchez, y R Hernández. 2023. "Árbol de problemas como base en la investigación". *Revista Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 12(23): 125-129.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICSA/article/download/11153/10729/>
- Gualpa, A, y M Urbina. 2021. "Determinantes del desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador". *Revista Economía y Política* 34, (2): 1-15. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2477-90752021000100112&script=sci_arttext.
- Guerra, Pablo. 2010. "La economía solidaria en Latinoamérica". *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 110: 67-76.
- Gutiérrez, J. 2017. "Estructura analítica de proyecto: ¿Qué es y cómo se hace? + Ejemplo detallado". https://www.ingenioempresa.com/estructura-analitica-proyecto/#google_vignette
- Herrera, M. 2018. "La economía popular y solidaria: el caso ecuatoriano enfocado en el sector". *Repositorio Universidad Andina Simon Bolívar*.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6053/1/T2546-MRI-Herrera-La%20economia.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. 2019. "Instituto Nacional de Estadísticas y Censos". <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-mide-la-actividad-fisica-y-medios-de-transporte-de-los-ecuatorianos/>.
- Interiano, D. 2023. "La influencia de los instrumentos de planificación en las instituciones de gobierno". *Revista Científica Internacional*, 6(1): 1-18.
<https://www.revista-cientifica-internacional.org/index.php/revista/article/download/66/142>
- Jácome, H. 2021. "Inclusión financiera en el Ecuador: el cooperativismo de ahorro y crédito como alternativa". *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales*.
<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/58377.pdf>
- Jaramillo, W. 2024. "Mejores Prácticas en la Financiación y atención a grupos vulnerables". *Red de Instituciones Financieras de Desarrollo*.
<https://rfd.org.ec/biblioteca/pdfs/LG-370.pdf>
- Jiménez, V. 2012. "Aplicación de metodología multicriterio para la priorización de los procesos objeto de costeo en entidades del sector de la salud". *Revista Libre Empresa*, 17(99):1-23. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4237374.pdf>
- León, M. 2023. "Cumplimiento del Buen Gobierno en Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento tres de la provincia de Tungurahua". FLACSO.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9477/1/T4148-MEFPS-Leon-Cumplimiento.pdf>
- . 2024. "El derecho humano a la inclusión financiera: ¿El Sector Financiero Popular y Solidario ha contribuido a su real materialización en el Ecuador?". *Revista del Instituto de Estudios Cooperativos de la Facultad de Derecho de la Universidad de Deusto* 24. <https://dec.revistas.deusto.es/article/view/3172/3875>.

- León, R. 2023. "Cumplimiento del Buen Gobierno en Cooperativas de Ahorro y Crédito". *Universidad Andina Simón Bolívar*.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9477/1/T4148-MEFPS-Leon-Cumplimiento.pdf>.
- López, A, F Villarreal, y D Cardoso. 2023. "Una propuesta de medición de la inclusión financiera en México" *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 18 (3): 1-40. 2023. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-53462023000300003&script=sci_arttext.
- Martinez , L, M Guercio, y S Orazi. 2021. "Instrumentos financieros clave para la inclusión financiera para América Latina". *Revista Finanzas y Política Económica*, 14 (1): 17-47.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8327450.pdf> (último acceso: 11 de marzo de 2024).
- Mobarack, G, y L Martínez. 2024. "Inclusión y salud financieras para la movilidad social propuestas para una política pública". *Centro de Estudio Espinoza Yglesias*. https://ceey.org.mx/wp-content/uploads/2024/05/06_2024_Del-Angel-y-Martinez.pdf.
- Ordoñez, P. 2012. "Inserción de las cooperativas de ahorro y crédito en el sistema de economía popular y solidaria". *Repositorio Universidad de las Américas*.
<https://base.socioeco.org/docs/udla-ec-tab-2012-94.pdf>.
- Ortegón, E, J Pacheco, y A Prieto. 2018. "Metodología del marco lógico para la planificación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos". *CEPAL*. 2018. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content>
- Ortiz, S. 2024. "La economía social y solidaria, la inclusión financiera". *Repositorio Universidad del Azuay*
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/14155/1/19678.pdf>
- Parra, J. 2023. "Análisis del rendimiento e inclusión financiera en zonas rurales del cantón Cuenca". *Repositorio Universidad Católica de Cuenca*.
<https://dspace.ucacue.edu.ec/server/api/core/bitstreams/f504d3ca-19ad-4d5c-bd9a-2753efc8368f/content> (último acceso: 11 de marzo de 2025).
- Pérez, D. 2017. "¿Cómo aplicar el árbol causa-efecto a las PyMEs".
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6154117.pdf>
- Pérez, R. 2015. "Aplicación de buen gobierno corporativo en las cooperativas del sector popular y solidario". *Repositorio Universidad Simón Bolívar*.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4792/1/T1803-MDE-Perez-Aplicacion.pdf>.
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. 2018. " Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial ".
https://www.cuenca.gob.ec/system/files/Plan%20Ramon%20Carabajo_0.pdf
- Proaño, G, D Rosero, y J Proaño. 2024. "Cajas de Ahorros en Ecuador. Un enfoque desde la perspectiva financiero en el sector popular y solidario". *Multidisciplinary Latin American*, 2 (3): 242-261. 2024. <https://mlaj-revista.org/index.php/journal/article/download/43/124/223>
- Quihui, J, y D Yépez. 2021. "BIMO (Billetera Móvil), un medio de pago-cobro como alternativa para promover la inclusión financiera en el Ecuador". *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*.
<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/01155523-21b6-4270-8aa2-00a9ab634d52/content>.

- Raccanello, K, y E Herrera. 2014. "Educación e Inclusión Financiera". *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 14(2): 119-141.
<https://www.redalyc.org/pdf/270/27031268005.pdf>.
- Revista EKOS. 2018. "Revista EKOS". <https://www.ekosnegocios.com/articulo/azuaya-provincia-con-buenos-niveles-de-actividad-economica>.
- Rivadeneira, M. 2024. "Las elecciones como base del control democrático en las cooperativas de ahorro y crédito". FLACSO.
<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/20547/2/TFLACSO-2024MGRH.pdf>.
- Rodriguez, A. 2017. "Investigación por el árbol de causas".
<https://www.insst.es/documents/94886/96076/Investigaci%C3%B3n+de+accidentes+por+el+m%C3%A9todo+del+%C3%A1rbol+de+causas.pdf/92a8c2e2-9268-4bea-8e62-4a7babf510e8?t=1522841221000>
- Salsón, Sandra. 2014. "Significados del trabajo en la Economía Social y Solidaria". *Repositorio Universidad Complutense de Madrid*.
https://www.ucm.es/data/cont/docs/506-2015-04-16-Salson_TFM_UCM-seguridad.pdf.
- Sangache, E. 2019. "Modelo de gestión de responsabilidad social para la gobernabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito San José". *Repositorio Universidad Tecnológica Indoamérica*.
<https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1099/1/Elena%20Beatriz%20Sangaiche%20Mullo.pdf>
- Sierra, Y, M Alonzo, y M Cajas. 2024. "Cooperativas de Ahorro y Crédito e inclusión financiera". *Revista Coodes*, 12 (1): 1-15.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2024000100005.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. 2021. "Superintendencia de Economía Popular y Solidaria". <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/10o-Jornadas-Folleto-expositores.pdf>.
- The Chartered Governance Institute UK & Ireland. 2023. *What is corporate governance?*. <http://www.cgi.org.uk/about-us/policy/what-is-corporate-governance>.
- The Global Findex. 2021. "The Global Findex"
<https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex>.
- Tonello, J. 2017. "Cooperativismo y Finanzas Populares como estrategias de desarrollo".
- Urriza, M, M Manzanal, y A Acuña. 2017. "Gobernabilidad y Gobierno Corporativo: Análisis y medición de su eficacia en organizaciones". *Revista Adenag*, 7 (2): 28-39. <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4560>.
- Valdés, M. 2018. "La evaluación de proyectos sociales".
https://mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion_proyectos_sociales.pdf
- Vargas, C, S Coveña, y J Rosero. 2024. "Fortalecimiento de las Economías Comunitarias en los Territorios, Pueblos y Nacionalidades Indígenas". *Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria*.
https://www.economiasolidaria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/10/GUI%CC%81A-DE-INCLUSIO%CC%81N-FINANCIERA_MESAS-TE%CC%81CNICAS.pdf
- Vargas, I, C Aquino, y M Flores. 2024. "Inclusión financiera en el Perú, análisis de factores socioeconómicos". *Revista de Economía Institucional*, 27(52): 1-18.

2024. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-59962025000100261&script=sci_arttext.
- Villacis, A, y M Cajas. 2024. "Cooperativas de Ahorro y Crédito e inclusión financiera". *Revista Coodes*, 12 (1): 1-16.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2024000100005&script=sci_arttext&tlng=pt.
- Whittingham, M. 2017. "¿Qué es gobernanza y para qué sirve?". *Revista Análisis Internacional*, 2 (12): 1-17.
<https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/download/24/26/0>.
- Zambrano, M. 2024. "Principios de la gobernanza institucional que contribuyen con la gestión transparente de las empresas". *593 Digital Publisher CEIT*, 9(4), 251-267. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9657227.pdf>.
- Zárate, J. 2022. "Fortalecimiento de las cajas de ahorro, solidarias y comunales, para la inclusión financiera". FLACSO.
<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/18437/2/TFLACSO-2022JLZG.pdf>.