

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

DISEÑO DE UN PRODUCTO CREDITICIO INCLUSIVO PARA FORTALECER  
LA INCLUSIÓN FINANCIERA Y EL BIENESTAR ECONÓMICO DE LOS SOCIOS  
ADULTOS MAYORES DE LA COAC LUCHA CAMPESINA

Monica Zoraya Andrade Silva

Asesora: Cinthya Daniela Barrera Rodríguez

Lectores: Roberto Javier Álvarez Gamboa

Quito, agosto de 2025

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesina en primera instancia a Dios por brindarme una oportunidad más, para ampliar mis conocimientos en pro de mi desarrollo profesional,

A mi familia, por ser mi fuente constante de apoyo en este proceso académico agradezco su comprensión, paciencia y sacrificio el cual hoy culmina y se ve cristalizado en mí especialización.

## Tabla de Contenido

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción .....                                                                             | 9  |
| 1    Capítulo 1. Revisión de la literatura .....                                               | 11 |
| 1.1    Economía Social y Solidaria .....                                                       | 11 |
| 1.1.1    Definición y principios de la Economía Social y Solidaria.....                        | 11 |
| 1.2    Cooperativismo.....                                                                     | 12 |
| 1.2.1    Principios y valores del cooperativismo .....                                         | 13 |
| 1.2.2    Normativa y regulación del sector cooperativo.....                                    | 13 |
| 1.2.3    Importancia del cooperativismo y la formación de sus socios .....                     | 14 |
| 1.3    Inclusión Financiera .....                                                              | 14 |
| 1.3.1    Importancia y dimensiones de la inclusión financiera .....                            | 15 |
| 1.4    Barreras de la inclusión financiera .....                                               | 16 |
| 1.4.1    Rol de las cooperativas en la promoción de la inclusión financiera.....               | 18 |
| 1.4.2    Barreras para el acceso de los adultos mayores a productos crediticios .....          | 19 |
| 1.5    Educación Financiera .....                                                              | 19 |
| 1.6    Finanzas plateadas .....                                                                | 20 |
| 1.7    El crédito y sus beneficios .....                                                       | 22 |
| 1.7.1    Modelos de financiamiento accesibles para adultos mayores .....                       | 23 |
| 1.7.2    Impacto del acceso restringido a crédito en la calidad de vida de los adultos mayores | 24 |
| Capítulo 2. Definición del problema .....                                                      | 25 |
| 2.1    Diagnostico situacional .....                                                           | 25 |
| 2.1.1    Análisis del entorno .....                                                            | 25 |
| 2.1.2    Análisis externo .....                                                                | 25 |
| 2.1.3    Análisis interno.....                                                                 | 29 |
| 2.1.4    Matriz de diagnóstico situacional .....                                               | 30 |
| 2.2    Justificación del proyecto .....                                                        | 32 |
| 2.2.1    Causas del problema.....                                                              | 33 |

|                                                 |                                                                |    |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.2                                           | Efectos del problema .....                                     | 36 |
| 2.2.3                                           | Matriz de involucrados .....                                   | 37 |
| 2.2.4                                           | Árbol del problema.....                                        | 39 |
| 2.3                                             | Objetivos y alternativas del proyecto .....                    | 42 |
| 2.3.1                                           | Objetivo General .....                                         | 42 |
| 2.3.2                                           | Objetivos Específicos .....                                    | 42 |
| 2.3.3                                           | Árbol de objetivos .....                                       | 42 |
| 2.3.4                                           | Selección de alternativas (matriz multicriterio) .....         | 44 |
| 2.3.5                                           | Diagrama de alternativas .....                                 | 45 |
| 2.3.6                                           | Estructura analítica del proyecto .....                        | 47 |
| Capítulo 3. Desarrollo Marco Lógico .....       |                                                                | 50 |
| 3.1                                             | Matriz de Marco Lógico.....                                    | 50 |
| 3.2                                             | Plan operativo.....                                            | 55 |
| 3.3                                             | Cronograma de actividades .....                                | 60 |
| 3.4                                             | Presupuesto del proyecto.....                                  | 61 |
| 3.5                                             | Evaluación ex ante.....                                        | 65 |
| 3.5.1                                           | Análisis de pertinencia .....                                  | 65 |
| 3.5.2                                           | Análisis de consistencia interna del proyecto.....             | 67 |
| 3.5.3                                           | Evaluación de las actividades del proyecto .....               | 68 |
| 3.5.4                                           | Análisis organizativo e institucional .....                    | 69 |
| 3.5.5                                           | Análisis de viabilidad de la sostenibilidad del proyecto ..... | 71 |
| 3.5.6                                           | Análisis de la viabilidad política .....                       | 72 |
| Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones..... |                                                                | 74 |
| 4.1                                             | Conclusiones.....                                              | 74 |
| 4.2                                             | Recomendaciones.....                                           | 75 |
| Referencias .....                               |                                                                | 76 |

## **Lista de ilustraciones**

### **Tablas**

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 2.1. Matriz de Diagnóstico situacional.....                           | 31 |
| Tabla 2.2. Matriz multicriterio .....                                       | 44 |
| Tabla 3.3 Matriz de Marco Lógico.....                                       | 51 |
| Tabla 3.4 Plan Operativo.....                                               | 56 |
| Tabla 3.5. Cronograma de actividades .....                                  | 60 |
| Tabla 3.6. Presupuesto del proyecto.....                                    | 62 |
| Tabla 3.7. Análisis de pertinencia .....                                    | 66 |
| Tabla 3.8. Matriz de análisis de la consistencia interna del proyecto ..... | 67 |
| Tabla 3.9. Evaluación de las actividades del proyecto.....                  | 69 |
| Tabla 3.10 Análisis organizativo e institucional .....                      | 70 |
| Tabla 3.11 Análisis viabilidad de la sostenibilidad del proyecto .....      | 71 |
| Tabla 3.12 Matriz para la evaluación de la sostenibilidad .....             | 72 |
| Tabla 3.13 Análisis de la viabilidad política .....                         | 73 |

### **Gráficos**

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Gráfico 2.1 Diagrama de causa .....                | 35 |
| Gráfico 2.2 Efectos del problema.....              | 37 |
| Gráfico 2.3 Árbol de problemas.....                | 41 |
| Gráfico 2.4 Árbol de objetivos.....                | 43 |
| Gráfico 2.5 Diagrama de alternativas.....          | 45 |
| Gráfico 2.6 Estructura analítica del proyecto..... | 49 |

### **Declaración de cesión de derecho de publicación de la tesina**

Esta tesis/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**

El acceso a productos financieros para adultos mayores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina” es limitado debido a la inexistencia de esquemas crediticios adaptados a su realidad económica y social. Esta exclusión responde a múltiples factores, entre ellos, requisitos estrictos, falta de garantías, bajos niveles de educación financiera y brechas tecnológicas, lo cual restringe significativamente sus oportunidades de financiamiento.

Ante esta problemática, el presente proyecto tiene como objetivo diseñar un producto crediticio inclusivo, adaptado a las condiciones y necesidades del segmento adulto mayor, que permita mejorar su acceso al financiamiento y contribuir a su bienestar económico de manera sostenible. Para ello, se utilizó la metodología de marco lógico.

Los resultados del diagnóstico revelaron que los principales obstáculos para acceder al crédito en este grupo se relacionan con la inexistencia de productos diseñados específicamente para su perfil, la percepción institucional de alto riesgo crediticio y la baja digitalización de los servicios financieros. A pesar de ello, muchos adultos mayores continúan realizando actividades económicas, laborales o comerciales, y perciben ingresos provenientes de fuentes diversas, lo que demuestra su capacidad para participar activamente en esquemas de financiamiento inclusivo.

En respuesta, se propone el diseño de un producto crediticio diferenciado, que contemple tasas de interés preferenciales, requisitos flexibles, una evaluación de riesgos basada en ingresos alternativos y estrategias de educación financiera adaptadas al perfil del adulto mayor. Este enfoque no solo promueve la equidad y el acceso justo al crédito, sino que también refuerza la responsabilidad social institucional y contribuye al fortalecimiento financiero de la cooperativa.

Se concluye que la inclusión financiera del adulto mayor no solo mejora su calidad de vida y autonomía económica, sino que también fortalece la sostenibilidad institucional de la cooperativa y aporta al cumplimiento de los principios del buen vivir. La implementación de este producto requiere políticas institucionales claras, capacitación permanente del personal, y la adaptación de los canales de atención combinando medios presenciales y digitales, a fin de garantizar un acceso equitativo y eficaz.

## **Agradecimientos**

Agradezco profundamente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina por su generoso aporte, el mismo que ha sido fundamental para el desarrollo de mi Especialización.

Extiendo mi agradecimiento al Gerente de la Cooperativa Lucha Campesina por su invaluable confianza y apoyo en este proceso educativo.



## **Introducción**

La inclusión financiera es un elemento clave para el desarrollo económico y social de un país, ya que permite que todas las personas accedan a productos y servicios financieros que mejoren su calidad de vida. En este marco, los adultos mayores representan un grupo prioritario, al enfrentar diversas dificultades para acceder a crédito y otros servicios financieros. A pesar de su histórica contribución al desarrollo de sus comunidades, muchos de ellos encuentran barreras como límites de edad, exigencias de garantías, ingresos considerados inestables y bajos niveles de alfabetización financiera y digital (Banco Mundial 2023a). La ausencia de productos adaptados a sus condiciones limita su autonomía económica e impide cubrir necesidades esenciales, como gastos médicos, actividades productivas o inversiones básicas (Mendoza et al. 2017).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) desempeñan un rol fundamental en la promoción de la inclusión financiera, ya que, al operar bajo principios de economía solidaria, tienen mayor capacidad de respuesta ante segmentos tradicionalmente excluidos (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2024). Sin embargo, muchas cooperativas aún mantienen esquemas de financiamiento tradicionales que no consideran las particularidades del segmento adulto mayor. Es por ello por lo que se vuelve imperativo desarrollar mecanismos que garanticen el acceso equitativo y sostenible al crédito, tanto para los socios como para las propias instituciones (Olórtégui y Rodríguez 2019).

En la COAC “Lucha Campesina” se ha evidenciado la necesidad de atender al segmento de adultos mayores con propuestas específicas. Aunque la cooperativa ha promovido procesos de inclusión financiera, actualmente no dispone de un producto crediticio diseñado para este grupo, lo cual limita su participación en la economía local y reduce significativamente su bienestar económico. Por ende, este proyecto tiene como objetivo desarrollar un producto crediticio inclusivo, adaptado a las condiciones socioeconómicas de los socios adultos mayores. Dicho producto debe contemplar plazos adecuados, tasas preferenciales, requisitos flexibles y mecanismos de evaluación de riesgos basados en ingresos alternativos. Además, debe incluir estrategias de educación financiera, prevenir el sobreendeudamiento y asegurar tanto la sostenibilidad del producto como de la cooperativa.

La investigación se realizó utilizando la metodología de marco lógico, la cual permitió de manera sólida realizar una planificación y evaluación del proyecto articulando diferentes niveles en fin de contribuir al objetivo.

El diagnóstico situacional permitió evidenciar que los adultos mayores enfrentan obstáculos significativos para acceder a servicios financieros formales en Ecuador, donde aproximadamente el 70 % de este grupo poblacional permanece excluido del sistema financiero. En el caso específico de la COAC Lucha Campesina, a pesar de que los socios adultos mayores representan el 14 % del total de asociados, solo 858 de ellos han accedido a productos crediticios, y su participación sobre el total de operaciones crediticias vigentes corresponde apenas al 1,28 %. Esta cifra refleja una brecha importante en términos de inclusión financiera, que requiere ser abordada mediante el diseño de productos específicos orientados a este segmento por lo que se ha desarrollado la presente tesina de acuerdo con el siguiente contenido.

En el primer capítulo se incluye la revisión literaria en el cual se han considerado temas relevantes para el sustento del proyecto como lo son la Economía Social y Solidaria, el Cooperativismo, la Inclusión Financiera, las barreras de la Inclusión Financiera en los adultos mayores, las Finanzas Plateadas y Crédito. Dentro del segundo capítulo se definió el problema partiendo del análisis interno y externo, la identificación de causas y efectos del problema y las alternativas de solución.

En el tercer capítulo se realiza el diseño metodológico que incluye el plan operativo, presupuesto y la evaluación ex ante. Por último, se incluyen las conclusiones y recomendaciones que sintetizan los aspectos claves desarrollados en el presente proyecto.

## **Capítulo 1. Revisión de la literatura**

### **1.1 Economía Social y Solidaria**

La Economía Popular y Solidaria es un paradigma alternativo al modelo económico tradicional, basado en valores de cooperación y sostenibilidad. Esta forma de economía se centra en colocar el bienestar humano y la justicia social por encima de la maximización de beneficios, apoyando prácticas empresariales que generan valor comunitario. La Economía Social y Solidaria demuestra que es posible construir sistemas más inclusivos y participativos a través de cooperativas, asociaciones mutuales, empresas sociales, organizaciones sin fines de lucro y otros tipos de organizaciones, donde la democracia económica y la responsabilidad social sustentan el desarrollo sostenible.

#### **1.1.1 Definición y principios de la Economía Social y Solidaria**

La Economía Social y Solidaria (EES), es un modelo económico que intenta lograr equidad e inclusión social a través de la participación activa de sus miembros, quienes están motivados por valores como la solidaridad, la cooperación y el bienestar colectivo (Duque et al. 2020). A diferencia de las economías de mercado tradicionales que se centran en la maximización de beneficios, la ESS se enfoca en la sostenibilidad y las necesidades fundamentales de las comunidades. Según la Organización Internacional del Trabajo (Organización Internacional del Trabajo 2023), se basa en principios específicos que incluyen la primacía de las personas sobre el capital, la gobernanza democrática y el beneficio de la comunidad a partir de la reinversión de excedentes.

Los conceptos de la ESS son reconocidos y asumidos de distintas maneras por diferentes organizaciones a nivel mundial capaces de producir cambios hacia la justicia social. A la vez, Defourny y Nyssens caracterizan a esas organizaciones bajo este modelo como poseyendo propiedad colectiva autogestionada que cumple con objetivos de carácter social además de los meramente económicos. Adicionalmente, la ESS permite la inclusión de pobres vulnerables a la economía mediante el trabajo decente y la garantía de servicios esenciales que ayudan a mitigar la pobreza económica y social.

La ESS ha sido vista particularmente en América Latina como una alternativa al capitalismo vernacular en períodos de crisis económicas y desempleo estructural. Según (Olórtogui y Rodríguez 2019), este modelo ha servido para impulsar el desarrollo de la región en la que se aplicó, aumentando la resiliencia de la comunidad y la competitividad en el mercado de trabajo en el bosque. A este respecto, la ESS es particularmente fomentada a través de las

cooperativas, asociaciones y mutuales como una forma de democracia participativa que fomenta la inclusión de grupos sociales que han sido excluidos sistemáticamente.

Según (Coraggio, 2011), “la economía popular y solidaria es una forma de organización económica donde la solidaridad, el trabajo colectivo y la satisfacción de necesidades humanas prevalecen sobre la maximización del beneficio”. Se sustenta en principios como la solidaridad, la reciprocidad, la equidad y la sostenibilidad, que se manifiestan en prácticas económicas que priorizan la vida sobre el lucro (SENPLADES, 2014).

## **1.2 Cooperativismo**

Dentro de la ESS, las cooperativas constituyen una de las principales formas de organización que se presenta como servicio alternativo a la banca convencional, sobre todo en un área donde los servicios financieros son escasos. Birchall y Ketilson (2009) argumentan que las cooperativas financieras han resultado ser más resistentes durante una crisis económica, gracias a su modelo de gobernanza basado en la participación de los socios y la reinversión de utilidades hacia el bienestar común. Su estructura hace posible que se ofrezcan productos y servicios financieros de mayor accesibilidad y flexibilidad que los que poseen las entidades bancarias tradicionales, las cuales son sumamente restrictivas en el otorgamiento de créditos. Las cooperativas son esenciales para la inclusión financiera de países con grandes sectores excluidos, como los pequeños agricultores, los trabajadores informales y los jubilados. La Alianza Cooperativa Internacional (Alianza Cooperativa Internacional 2025), sostiene que, estas entidades actúan bajo principios de ayuda mutua, responsabilidad social y participación democrática, por lo que pueden crear productos y servicios que se ajusten a las características particulares de cada socio, el enfoque da como resultado tasas de interés más bajas, procesos de crédito más inclusivos y mayores esfuerzos por la sostenibilidad por encima del lucro. Las cooperativas también son instituciones de la sociedad civil que ayudan a desarrollar la cohesión social y económica de las localidades donde operan. Según (Jiménez y Narváez 2021), el estilo de gobernanza cooperativa fomenta la confianza entre los miembros de la cooperativa y, por lo tanto, el acceso a recursos que permiten el desarrollo local. En todo esto, el rol de las cooperativas de la ESS es crucial, ya que complementan los déficits que las entidades bancarias tradicionales dejan, protegiendo la autonomía económica de los grupos más desfavorecidos.

### **1.2.1 Principios y valores del cooperativismo**

El cooperativismo es un modelo económico y social que tiene como fundamento la ayuda mutua, la equidad y la administración autónoma de una organización por parte de sus socios. Según la Alianza Cooperativa Internacional (2025), sus principios básicos fueron asentados y dan énfasis a la membresía voluntaria y abierta, la gestión democrática, la participación económica de los miembros, la autonomía e independencia, la educación y formación, la cooperación entre cooperativas y el compromiso hacia la comunidad, los valores ayudan a que las cooperativas sean instituciones inclusivas donde se antepone el bienestar común al interés económico privado (Moreno y Saritama 2023).

El modelo cooperativo se basa en la democracia económica, es decir, cada socio, sin importar su aporte económico, tendrá voz y voto en la toma de decisiones, lo que asegura una justa distribución de los beneficios e intenta satisfacer a sus miembros en lugar de repartir utilidades a los inversionistas externos (Freire 2021). Adicionalmente, el cooperativismo promueve la responsabilidad social y la sostenibilidad a través de la incentivación de modelos que desarrollan social y económicamente a las comunidades locales y a sectores que han sido olvidados (Capace 2023).

Otro elemento fundamental de las cooperativas de ahorro y crédito es el enfoque en educar y formar a sus socios, lo cual, a la vez, promueve el uso responsable de los recursos financieros y potencia su capacidad de ahorro. Para Salcedo y Aguayo (2022), la educación cooperativa es la que facilita a los socios el dominio de los productos y servicios financieros, la minimización del sobreendeudamiento y la mejora de la planificación económica. De este modo, las cooperativas no solo dan acceso al crédito, sino que ayudan a desarrollar la educación y capacidad financiera de los socios.

### **1.2.2 Normativa y regulación del sector cooperativo**

Las políticas que rigen las cooperativas requieren la capitalización mínima, la gestión del riesgo y normas de gobernanza democrática. De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (2025), estas regulaciones son críticas para la protección de la sostenibilidad del sector y la lealtad de los miembros. Además, la regulación tiene como objetivo prevenir la imposición de restricciones irrazonables, así como asegurar que los productos financieros de las cooperativas sean asequibles y estén claramente definidos (Banco Mundial 2023a).

Las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador se rigen por un marco legal e institucional que garantiza su funcionamiento y supervisión, siendo la Superintendencia de Economía

Popular y Solidaria (SEPS) la entidad y supervisora y Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS) promulgada en el 2011 quien regula a las cooperativas de ahorro y crédito, estableciendo su estructura, funcionamiento y supervisión.

### **1.2.3 Importancia del cooperativismo y la formación de sus socios**

La Cooperativa es, por sobre otras, un vehículo poderoso para la inclusión de sectores que no tienen acceso a servicios financieros o de crédito. A diferencia de las instituciones financieras comerciales que se enfocan en maximizar las ganancias, las cooperativas se enfocan en el bienestar de sus socios y en el desarrollo de la comunidad (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2024), lo que permite el acceso al sistema financiero a trabajadores informales, micro emprendedores y hasta ancianos, quienes suelen ser los más vulnerables (Banco Interamericano de Desarrollo 2023).

Una de las bases del sistema cooperativo es la capacitación constante de sus socios, ya que esto les permite gestionar sus recursos de manera más efectiva. El auge del emprendimiento en las cooperativas se basa en un mejor uso de los ingresos, disminuyendo no solo los riesgos de sobreendeudamiento, sino fomentando el ahorro y la responsabilidad financiera.

Igualmente, la capacitación en valores de la cooperativa permite una mejor construcción de la identidad institucional y el compromiso de los socios con la cooperativa.

No obstante, el cooperativismo tiene un impacto más grande que el simple otorgamiento de crédito, por ejemplo, el avance en el aspecto económico y social de los pueblos donde opera. Las cooperativas, como indica Duque et al. (2020) crean empleo, actividad económica, y promueven la cohesión social a través de la democratización de la vida cooperativa, lo que es importante sobre todo para la tercera edad, que en las cooperativas pueden encontrar medios para mantener su autonomía económica y mejorar su bienestar.

## **1.3 Inclusión Financiera**

El acceso a productos y servicios financieros asequibles y adecuados es lo que cada individuo y negocio busca para satisfacer sus necesidades económicas y mejorar su bienestar general. De acuerdo con el (Banco Mundial 2023a), la definición incluye el acceso al crédito, pero también cuentas de ahorro, seguros y otras herramientas financieras que ayudan a participar en la economía formal. (Naranjo et al. 2022) argumentan que, la inclusión financiera es crítica para reducir la brecha de pobreza y fomentar el crecimiento económico sostenible.

La ausencia de servicios bancarios restringe la capacidad de las personas para ahorrar, invertir y gestionar riesgos económicos, lo que resulta en la exclusión social y económica de varios grupos. Según datos de la (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2024), alrededor de 1.7 mil millones de adultos en todo el mundo aún no tienen acceso a servicios bancarios formales, lo que es un importante impedimento para el progreso económico. Por lo tanto, la inclusión financiera forma una parte esencial de las políticas de desarrollo activo y es una herramienta fundamental para proporcionar equidad en la oportunidad económica.

En América el caso de la inclusión financiera ha sido promovida por las distintas instituciones de financiamiento y los poderes públicos de cada país como un pilar fundamental dentro de las estrategias para el desarrollo económico. Relata el (Banco Interamericano de Desarrollo 2023), que el desarrollo de egresos en productos financieros incrementó la calidad de vida de millones de personas y la integración en la economía formal y el crecimiento económico a nivel comunitario.

### **1.3.1 Importancia y dimensiones de la inclusión financiera**

La inclusión financiera es un tema que ha cobrado relevancia en los últimos años, ya que permite a personas y grupos mejorar su capacidad de ahorrar, invertir y manejar riesgos, lo que incide en la estabilidad económica a nivel individual y de la sociedad en su conjunto (Valencia et al. 2022). Además, es un fenómeno crítico para la erradicación de la pobreza, ya que otorga recursos económicos a la mayor parte de la gente que es excluida del sistema financiero.

La inclusión financiera abarca el acceso a un producto financiero específico, su utilización y la calidad general del servicio ofrecido. El (Banco Mundial 2023a), lo define en estos términos. Acceso se refiere a obtener servicios financieros formales, mientras que uso define con qué frecuencia y para qué propósito se utilizan los servicios y, por extensión, cómo se emplean. Por otro lado, calidad define el grado de confianza que los usuarios tienen en las instituciones que ofrecen servicios y, en general, el grado de adaptabilidad de dichos servicios a las necesidades de los usuarios.

Lo más importante es que las cooperativas han sido fundamentales para lograr la inclusión financiera en las áreas rurales y entre grupos que han estado históricamente marginados del sistema bancario. Según León et al. (2019) el modelo cooperativo ha demostrado ser exitoso

en la democratización del acceso a servicios financieros debido a su enfoque en servicios impulsados por la comunidad y orientados socialmente.

#### **1.4 Barreras de la inclusión financiera**

Las personas mayores enfrentan diversas barreras para obtener productos crediticios que limitan su capacidad para hacer frente a gastos imprevistos o para equipar la financiación necesaria para mejorar su calidad de vida (Isaac 2023). Uno de los mayores desafíos proviene de los criterios de edad establecidos por las instituciones financieras que consideran a este grupo demográfico como de alto riesgo para asegurar debido a complicaciones de salud y pérdida de ingresos tras la jubilación. Se informa que varias instituciones financieras han comenzado a implementar restricciones de edad en la provisión de crédito, lo que margina a las personas mayores (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2024).

Otra barrera significativa es la falta de colateral suficiente. La mayoría de las personas mayores no poseen activos que puedan ofrecerse como colateral para un préstamo, lo que dificulta obtener crédito en condiciones favorables (Banco Mundial 2023a). Además, la mayoría de los sistemas de pensiones en América Latina ofrecen beneficios que son demasiado bajos, lo que incrementa la percepción de riesgo de las instituciones financieras y restringe aún más su acceso al crédito formal.

Otro factor que contribuye a la exclusión financiera de las personas mayores es el nivel inadecuado de alfabetización financiera. Según la Organización de las Naciones Unidas (2024), una parte significativa de la población anciana no sabe cómo manejar productos financieros y cuáles son sus derechos en el sistema financiero. Como resultado, se vuelven más susceptibles a la desinformación y a prácticas abusivas como el sobreendeudamiento y la dependencia de prestamistas depredadores informales.

La brecha de conocimientos financieros se manifiesta en aspectos básicos como el entendimiento de tasas de interés, mecanismos de amortización y condiciones contractuales, lo que dificulta la toma de decisiones informadas y la negociación efectiva de productos crediticios adaptados a sus necesidades (García-Herrero & Santabárbara, 2023). El Observatorio de Inclusión Financiera (OIF, 2023) señala que solamente el 23% de los adultos mayores en Ecuador comprende conceptos financieros fundamentales como el interés compuesto o la inflación, situación que los coloca en clara desventaja frente al sistema financiero. Esta problemática se exacerba por la escasez de programas educativos



específicamente diseñados para este segmento poblacional, que consideren sus particularidades cognitivas, experiencias previas y contextos socioculturales.

La digitalización acelerada de los servicios financieros constituye otra barrera significativa que profundiza la exclusión de los adultos mayores. La transición hacia plataformas digitales y aplicaciones móviles para la gestión financiera ha generado una "brecha digital" que afecta desproporcionadamente a este grupo etario (Palacios & Mora, 2024). Según el Índice de Adopción Digital elaborado por el Banco Mundial (2023b), solo el 18% de personas mayores de 65 años en países de renta media-baja utiliza servicios financieros digitales regularmente, frente al 67% de usuarios entre 25 y 40 años. Esta disparidad se debe a múltiples factores, incluyendo limitaciones en habilidades tecnológicas, resistencia al cambio, preocupaciones sobre seguridad informática y barreras físicas como la disminución visual o motriz que dificultan la interacción con dispositivos electrónicos. Las instituciones financieras, en su afán por modernizarse y reducir costos operativos, han disminuido significativamente la atención presencial y los servicios personalizados que tradicionalmente favorecían a los clientes de edad avanzada, sin implementar paralelamente mecanismos de transición o alternativas accesibles para este segmento poblacional (Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo, 2023).

Los marcos regulatorios inadecuados también constituyen un obstáculo significativo para la inclusión financiera de los adultos mayores. La ausencia de normativas específicas que promuevan productos crediticios adaptados a las necesidades y realidades de este grupo poblacional limita considerablemente el desarrollo de ofertas financieras inclusivas. De acuerdo con el estudio comparativo de políticas financieras inclusivas realizado por la Alliance for Financial Inclusion (2023), menos del 15% de los países latinoamericanos cuentan con regulaciones que incentiven a las instituciones financieras a diseñar productos específicos para el segmento de adultos mayores. Esta deficiencia normativa se refleja en la homogeneidad de las ofertas crediticias, que rara vez consideran factores como los patrones de consumo, las necesidades específicas o los ciclos de ingreso propios de este grupo etario. Adicionalmente, los entes reguladores han mostrado limitada capacidad para monitorear y sancionar prácticas discriminatorias basadas en la edad, lo que perpetúa barreras sistémicas de acceso al sistema financiero formal (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2023).

Finalmente, es importante destacar que las barreras culturales y los estereotipos negativos sobre la vejez permean también las políticas institucionales del sector financiero. La

percepción generalizada de los adultos mayores como sujetos dependientes, tecnológicamente incompetentes o económicamente inactivos influye negativamente en el diseño de productos y servicios financieros (Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2024). Esta visión reduccionista ignora la creciente heterogeneidad de este grupo poblacional, conformado por personas con diversas capacidades, necesidades y aspiraciones financieras. Las investigaciones de Martínez & Sánchez (2023) evidencian que los adultos mayores son percibidos por el personal bancario como clientes "problemáticos" o "costosos de atender", lo que genera barreras actitudinales que se traducen en menor calidad de servicio, asesoramiento insuficiente y ofertas crediticias limitadas. Este fenómeno se agudiza en contextos rurales y comunidades indígenas, donde la intersección entre discriminación por edad y otros factores como etnia, género o ubicación geográfica multiplica las barreras de acceso al sistema financiero formal.

#### **1.4.1 Rol de las cooperativas en la promoción de la inclusión financiera**

Las cooperativas han tenido un papel instrumental en la inclusión financiera de grupos que históricamente han sido excluidos del sistema bancario, como las comunidades rurales y los grupos de menor solvencia crediticia (Álvarez, Ajila, y Núñez 2020). A diferencia de los bancos comerciales, las cooperativas de ahorro y crédito se establecieron principalmente para servir a sus miembros, lo que las hace más sensibles al bienestar socioeconómico de sus miembros, permitiendo un diseño de productos que satisfacen las necesidades de los desfavorecidos. Además, su estructura de propiedad democrática y colectiva fomenta la participación activa de los miembros en la gobernanza, lo que genera confianza en el sistema financiero y asegura la estabilidad económica (Haro y López 2022).

Las cooperativas han servido como un modelo eficaz para la democratización del acceso a servicios financieros en América Latina. En regiones con elevados niveles de informalidad laboral y escasos índices de banca, las cooperativas han sido esenciales en proveer crédito, incentivar el ahorro y fomentar el aprendizaje sobre el uso y la administración del dinero (Banco Interamericano de Desarrollo 2023), lo que ha sido posible gracias a la mejora en la calidad de vida de muchos agricultores, pequeños comerciantes y ancianos que antes se encontraban excluidos del sistema financiero formal (Macías, Díaz, y Delgado 2022). A través de las Cooperativas, las personas tienen acceso a servicios financieros que sin duda contribuyen a la reducción de la pobreza y al desarrollo económico sostenible.

Por lo tanto, la flexibilidad en los requisitos de otorgamiento de crédito, sumado a la orientación social de estas instituciones, permite eliminar algunas de las barreras que enfrentan los sectores desatendidos. A diferencia de los bancos, las cooperativas no suelen requerir pagos por anticipado, un historial crediticio o cualquier otro tipo de colateral difícil de cumplir para personas de escasos recursos (Superintendencia de Bancos del Ecuador 2024), lo que ha hecho que las cooperativas sean una alternativa viable y sostenible en el fomento de la inclusión financiera en regiones con escaso acceso a la banca tradicional.

#### **1.4.2 Barreras para el acceso de los adultos mayores a productos crediticios**

Las personas mayores enfrentan diversas barreras para obtener productos crediticios que limitan su capacidad para hacer frente a gastos imprevistos o para equipar la financiación necesaria para mejorar su calidad de vida (Isaac 2023). Uno de los mayores desafíos proviene de los criterios de edad establecidos por las instituciones financieras que consideran a este grupo demográfico como de alto riesgo para asegurar debido a complicaciones de salud y pérdida de ingresos tras la jubilación. Se informa que varias instituciones financieras han comenzado a implementar restricciones de edad en la provisión de crédito, lo que margina a las personas mayores (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2024).

Otra barrera significativa es la falta de colateral suficiente. La mayoría de las personas mayores no poseen activos que puedan ofrecerse como colateral para un préstamo, lo que dificulta obtener crédito en condiciones favorables (Banco Mundial 2023a). Además, la mayoría de los sistemas de pensiones en América Latina ofrecen beneficios que son demasiado bajos, lo que incrementa la percepción de riesgo de las instituciones financieras y restringe aún más su acceso al crédito formal.

Otro factor que contribuye a la exclusión financiera de las personas mayores es el nivel inadecuado de alfabetización financiera. Según la Organización de las Naciones Unidas (2024), una parte significativa de la población anciana no sabe cómo manejar productos financieros y cuáles son sus derechos en el sistema financiero. Como resultado, se vuelven más susceptibles a la desinformación y a prácticas abusivas como el sobreendeudamiento y la dependencia de prestamistas depredadores informales.

### **1.5 Educación Financiera**

La alfabetización financiera es un factor importante para la inclusión y el empoderamiento de los adultos mayores porque les permite tomar decisiones informadas sobre la gestión de sus recursos y la adquisición de productos financieros adecuados (Vallejo 2022). La ignorancia

financiera puede resultar en resultados subóptimos, incluyendo gastos excesivos y el uso de productos financieros no serviciales que desestabilizarán económicamente y restringirán profundamente su bienestar (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2024).

Además, la alfabetización financiera mejora la capacidad de los adultos mayores para protegerse de fraudes y abusos financieros, el grupo poblacional es más propenso a convertirse en víctima de estafas y prácticas de marketing engañosas, por lo que proporcionar medios de autoprotección se vuelve una necesidad (Banco Interamericano de Desarrollo 2023).

La educación financiera debe ser un principio rector tanto de las políticas públicas como de los programas de las instituciones financieras. A lo que el Banco Mundial (2023), expuso que, los adultos de la tercera edad necesitan programas de educación financiera sobre cómo planificar la jubilación, ahorrar y consumir crédito de manera responsable para aumentar su autonomía financiera y el bienestar general que tienen.

## **1.6 Finanzas plateadas**

Las finanzas plateadas, también conocidas como "silver finance" o "finanzas senior", han emergido como un campo especializado dentro del sector financiero que busca atender las necesidades específicas de la población adulta mayor, un segmento demográfico en rápido crecimiento a nivel mundial. De acuerdo con Bloom et al. (2020), para 2050 aproximadamente un cuarto de la población mundial tendrá más de 60 años, lo que representa un cambio paradigmático en la estructura de los mercados financieros tradicionales. Este fenómeno demográfico no solo implica desafíos para los sistemas de seguridad social y salud, sino que también ofrece oportunidades significativas para el desarrollo de productos y servicios financieros innovadores orientados específicamente a este segmento poblacional con características, necesidades y comportamientos financieros distintivos.

El diseño centrado en el usuario se ha convertido en un principio fundamental para el desarrollo de soluciones financieras efectivas para adultos mayores. Según Martínez-Maldonado y Vázquez-Bravo (2022), las instituciones financieras que adoptan metodologías de co-creación y diseño participativo logran desarrollar productos más adaptados a las realidades cognitivas, físicas y sociales de los usuarios senior. Sus investigaciones demuestran que características aparentemente simples como el tamaño de la tipografía en documentos contractuales, la simplificación de interfaces digitales o la adaptación de canales de

comunicación pueden incrementar hasta en un 40% la adopción de servicios financieros entre este segmento poblacional. Esta aproximación contrasta marcadamente con las prácticas tradicionales del sector financiero, donde los productos han sido diseñados con un enfoque estandarizado que raramente considera las particularidades de los diferentes grupos etarios. La alfabetización financiera digital representa uno de los desafíos más significativos en el desarrollo de las finanzas plateadas. Estudios conducidos por López-Sánchez y Ramírez-Ortega (2023) revelan que aproximadamente el 67% de los adultos mayores en América Latina experimenta algún tipo de barrera para acceder a servicios financieros digitales, siendo las principales limitaciones la falta de familiaridad con plataformas tecnológicas, preocupaciones sobre seguridad y la ausencia de asistencia personalizada durante la transición digital. Los investigadores sugieren que programas de capacitación financiera-digital adaptados específicamente para este grupo etario, que consideren sus experiencias previas y curvas de aprendizaje particulares, pueden reducir significativamente estas barreras y potenciar la autonomía financiera en la tercera edad, especialmente en un contexto donde la digitalización de servicios financieros se ha acelerado tras la pandemia del COVID-19. El desarrollo de productos de crédito adaptados a la realidad económica de los adultos mayores representa una oportunidad significativa dentro de las finanzas plateadas. Contrario a los estereotipos prevalecientes, Hernández-Mendoza et al. (2021) demostraron que los adultos mayores constituyen un segmento con excelentes índices de cumplimiento crediticio cuando los productos se ajustan adecuadamente a sus flujos de ingreso. Su análisis de más de 5,000 expedientes crediticios en cooperativas latinoamericanas reveló que los clientes mayores de 65 años presentan tasas de morosidad hasta un 25% menores que otros segmentos etarios cuando los cronogramas de pago se alinean con los ciclos de ingreso de sus pensiones o actividades económicas complementarias. Esto sugiere que el aparente "alto riesgo" atribuido a este segmento obedece más a diseños crediticios inadecuados que a la capacidad real de pago de los adultos mayores, evidenciando la necesidad de reevaluar los modelos de riesgo tradicionales desde una perspectiva gerontológica financiera.

La inversión y planificación patrimonial constituye otro pilar fundamental de las finanzas plateadas, particularmente relevante en sociedades donde la longevidad continúa incrementándose. Goldstein y Rodríguez-Montes (2024) argumentan que los tradicionales modelos de planificación financiera para el retiro han quedado obsoletos frente a la realidad de una expectativa de vida extendida, donde muchas personas vivirán 20 o 30 años después de su jubilación. Su investigación, basada en el análisis de comportamientos financieros intergeneracionales, sugiere que las estrategias de inversión para adultos mayores deben

equilibrar tres dimensiones frecuentemente descuidadas: la preservación de capital para gastos médicos imprevistos, la generación de ingresos regulares para mantener la calidad de vida, y la transferencia patrimonial intergeneracional planificada. Esta perspectiva multidimensional requiere productos financieros innovadores como rentas vitalicias flexibles, instrumentos de inversión con retiros programados adaptables y mecanismos de protección patrimonial que consideren los aspectos cognitivos y de salud propios del envejecimiento.

### **1.7 El crédito y sus beneficios**

El crédito constituye un pilar fundamental para el desarrollo económico y social contemporáneo, funcionando como mecanismo dinamizador que permite superar las restricciones temporales entre ingresos y necesidades de consumo o inversión. De acuerdo con Demirgüç-Kunt y Levine (2022), los sistemas crediticios bien desarrollados contribuyen significativamente al crecimiento económico mediante la asignación eficiente de recursos hacia actividades productivas, facilitando la movilidad social y reduciendo las inequidades económicas estructurales. Su análisis longitudinal de 78 países durante un período de 25 años demuestra una correlación positiva ( $r=0.72$ ) entre la profundización crediticia y el crecimiento del PIB per cápita, particularmente en economías emergentes donde el acceso al crédito formal permite a los agentes económicos superar restricciones de liquidez que históricamente han limitado su capacidad para realizar inversiones productivas o responder adecuadamente a emergencias financieras.

A nivel microeconómico, el crédito productivo representa una herramienta crucial para el desarrollo empresarial, especialmente para micro, pequeñas y medianas empresas que frecuentemente enfrentan limitaciones de capital para expandir sus operaciones. Según González-Martínez y Rodríguez-Vásquez (2023), las empresas con acceso adecuado a líneas de crédito formal presentan tasas de crecimiento anual entre 8% y 12% superiores a aquellas que operan exclusivamente con capital propio o financiamiento informal. Los investigadores identificaron tres canales principales mediante los cuales el crédito potencia el desarrollo empresarial: permite adquisición de tecnología e infraestructura que incrementa la productividad; facilita el aprovechamiento de oportunidades de mercado que requieren inversión inmediata; y proporciona estabilidad operativa frente a fluctuaciones estacionales o ciclos económicos adversos. Esta evidencia contradice percepciones simplistas que asocian el endeudamiento exclusivamente con vulnerabilidad financiera, revelando su potencial como catalizador para la generación de valor cuando se estructura adecuadamente.

El crédito de consumo, frecuentemente criticado desde perspectivas económicas tradicionales, ha demostrado tener impactos positivos significativos en el bienestar de los hogares cuando se utiliza responsablemente. La investigación desarrollada por Méndez-Torres y Salazar-Campos (2021) evidencia que el acceso a instrumentos crediticios formales permite a las familias optimizar su consumo intertemporal, facilitando la adquisición de bienes durables que mejoran sustancialmente su calidad de vida, como electrodomésticos que reducen la carga de trabajo doméstico o vehículos que amplían oportunidades laborales. Particularmente revelador resulta su hallazgo sobre el impacto del crédito educativo: los hogares con acceso a financiamiento para educación superior experimentan un incremento promedio de 37% en sus ingresos dentro de un período de diez años, efecto que se magnifica en familias de estratos socioeconómicos bajos o medios. Estos resultados sugieren que el crédito de consumo, lejos de representar exclusivamente un riesgo para la estabilidad financiera familiar, puede constituir una importante herramienta para la movilidad social cuando se emplea estratégicamente.

La inclusión financiera a través del acceso al crédito ha demostrado tener efectos particularmente transformadores para grupos históricamente marginados como mujeres, comunidades rurales y minorías étnicas. Según Patel y Krishnaswamy (2024), las iniciativas de microcrédito específicamente diseñadas para mujeres en zonas rurales no solo generan impactos económicos directos, sino que también catalizan transformaciones sociales significativas al empoderar económicamente a colectivos tradicionalmente excluidos del sistema financiero formal. Su estudio, que abarcó 1,200 hogares en zonas rurales de tres países latinoamericanos durante cinco años, revela que las mujeres con acceso a microcrédito incrementaron en promedio 62% sus ingresos autónomos, reportaron mayor participación en decisiones financieras familiares (incremento del 47%), y experimentaron aumentos significativos en indicadores de autoestima y empoderamiento social. Estos hallazgos subrayan la dimensión social del crédito como instrumento que trasciende lo meramente económico para convertirse en catalizador de transformaciones socioculturales profundas.

### **1.7.1 Modelos de financiamiento accesibles para adultos mayores**

Los modelos de financiamiento para los ancianos necesitan tomar en cuenta sus características únicas como la falta de ingresos estables, la capacidad limitada para proporcionar garantías, y demandas específicas en la gestión de sus finanzas (Naranjo et al. 2022). En este sentido, algunas cooperativas han desarrollado productos financieros especializados para este grupo que incluyen préstamos pagaderos dentro de períodos de tiempo cómodos, tasas de interés

bajas y sistemas de garantía basados en la confianza (Superintendencia de Bancos del Ecuador 2024).

Una de las formas más efectivas de facilitar el acceso al crédito a los adultos mayores es mediante el diseño de productos financieros que se apoyen en fondos de garantía solidaria. Por el (Banco Mundial 2023a), este tipo de mecanismos sirven para disminuir el riesgo de crédito y permitir financiamiento a sectores que tradicionalmente han estado marginados. De igual forma, las cooperativas han desarrollado esquemas de micro financiamiento y redes de solidaridad que permiten a personas de la tercera edad acceder a créditos sin necesidad de contar con las garantías convencionales.

Desarrollar créditos inclusivos para la tercera edad es importante para lograr la autoridad financiera de ellos y la mejora en su calidad de vida. Según la Organización Mundial de la Salud (2023), poder acceder al crédito en condiciones justas permiten a los ancianos cubrir gastos de salud, hacer inversiones productivas y en su bienestar. En ese sentido, las cooperativas contribuyen de forma decisiva a la construcción de un sistema financiero más justo y accesible para todos los segmentos de la población.

### **1.7.2 Impacto del acceso restringido a crédito en la calidad de vida de los adultos mayores**

No poder obtener crédito lleva directamente al deterioro de la vida entre los ancianos, ya que limita su capacidad para satisfacer necesidades básicas, proyectos de inversión personal o incluso atender emergencias médicas (Banco Mundial 2023a). Un número significativo de adultos mayores se ve obligado a obtener préstamos informales que son comunes con altas tasas de interés y prácticas de usura cuando no tienen acceso a instalaciones de crédito adecuadas (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2024).

El acceso restringido al crédito también disminuye la independencia financiera entre los adultos mayores, lo que, a su vez, tiene un impacto negativo en su bienestar emocional y social. La Organización Mundial de la Salud (2023), afirma que, la inseguridad financiera en la vejez refuerza problemas de salud mental como la ansiedad y la depresión debido a un alto nivel de estrés causado por recursos económicos insuficientes, junto con la incertidumbre de lo que les depara el futuro. Tener acceso a productos financieros apropiados es crítico para permitir que este grupo demográfico tenga un mejor estado emocional y físico porque, como sugieren los estudios, los productos financieros pueden mejorar enormemente la escala de bienestar de un individuo (Moreno y Saritama 2023).



Por otro lado, la falta de crédito restringe las oportunidades de emprendimiento para los ancianos. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2023), los adultos mayores todavía son capaces y están dispuestos a participar en actividades económicas, pero la ausencia de financiamiento les hace imposible ejecutar sus proyectos, lo que no solo obstaculiza su autosuficiencia financiera, sino también su potencial para contribuir a la economía local y a ellos como miembros activos de la sociedad.

## **Capítulo 2. Definición del problema**

### **2.1 Diagnóstico situacional**

El diagnóstico situacional es el proceso mediante el cual se identifican y evalúan las condiciones internas y externas que afectan el funcionamiento de una organización o sistema, como base para la planificación estratégica (Chiavenato 2006), tiene como propósito identificar los factores que inciden en una problemática, evaluando tanto las condiciones internas como externas, con el fin de orientar procesos de planificación y toma de decisiones informadas (Sánchez y Londoño 2009).

#### **2.1.1 Análisis del entorno**

El análisis del entorno es un proceso importante para entender los componentes internos y externos que afectan el desarrollo y sostenibilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) Lucha Campesina. En el mundo financiero moderno, volátil y competitivo por naturaleza, analizar tanto los entornos macro como micro es crucial para encontrar perspectivas y amenazas que pueden permitir o inhibir la operación y crecimiento de las cooperativas, el análisis ayudará a justificar la formulación de un producto de crédito inclusivo para los miembros adultos mayores de una manera que empodere su prosperidad económica y resuene con sus necesidades.

El entorno externo condiciona en gran medida las posibilidades de acción de una organización o comunidad, por lo que debe analizarse cuidadosamente en cualquier diagnóstico situacional (Chiavenato 2006), mientras que el entorno interno permite establecer un punto de partida realista para cualquier estrategia o intervención (Sánchez y Londoño 2009), este diagnóstico debe ser participativo, integrando a los actores sociales para lograr una mayor apropiación y compromiso con las acciones que se propongan (Ortiz y Vivas 2012)

#### **2.1.2 Análisis externo**

Las políticas gubernamentales, incluida la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (2023), han intentado mejorar la provisión de servicios financieros digitales y asequibles, pero aún

existen muchas barreras estructurales que impiden que los grupos vulnerables lo hagan. Según el Banco Mundial (2023) solo el 51% de los individuos mayores de 15 años tenía una cuenta con una institución financiera, lo que está por debajo de las tasas de acceso en países vecinos.

Uno de los problemas políticos que obstaculizan la inclusión financiera de las personas adultas mayores es la burocracia y la carencia de políticas que tengan como objetivo este grupo etario. La Ley Orgánica de la Economía Popular Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (2011), que regula a las cooperativas de ahorro y crédito, no tiene lineamientos que en su capacidad promuevan el desarrollo de productos financieros para personas adultas mayores. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2024) supervisa más de 500 cooperativas de ahorro y crédito existentes en el país, pero solo una mínima parte de estas han desarrollado programas de inclusión financiera para los adultos mayores de 65 años.

Los aspectos económicos en Ecuador destacan las posibilidades de inclusión financiera para los ancianos, pero también plantean varios desafíos. En los últimos años, la economía ecuatoriana ha enfrentado algunos reveses, con una inflación estimada del 3.1% en 2023, lo que erosionó aún más el poder adquisitivo de la población, especialmente de los jubilados que viven de pensiones limitadas. Los números proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador (Instituto Nacional de Estadística y Censos 2024), muestran que, el 61% de los ancianos ecuatorianos ganan menos de un salario unificado básico (\$460 en 2023) y por lo tanto no pueden ahorrar ni invertir. Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina, esto significa que hay una demanda en el mercado que requiere específicamente el desarrollo de productos de crédito de bajo costo y a plazos flexibles.

La capacidad de los adultos mayores en Ecuador para obtener crédito sigue siendo un obstáculo. Un informe publicado por la Red de Instituciones de Finanzas de Desarrollo (2024), indica que, solo el 31% de los adultos pueden asegurar un préstamo formal, y esa cifra baja al 18% para los adultos mayores de 65 años. La razón son los criterios estrictos establecidos por las instituciones financieras, como garantías de activos y fuentes de ingresos estables, que muchos adultos mayores no cumplen. Al mismo tiempo, el nivel de endeudamiento entre los adultos mayores también es preocupante. La deuda promedio de un adulto mayor con una institución financiera es de alrededor de \$3,200 con un periodo de pago de 24 meses (Banco Central del Ecuador 2023), la carga podría representar el riesgo de sobreendeudamiento si no se diseñan los mecanismos necesarios para la evaluación de riesgos. La cooperativa debería considerar programas de acompañamiento financiero para

garantizar que los asociados mayores puedan afrontar su deuda sin sacrificar su bienestar financiero.

Las remesas son una gran fuente de ingresos para las personas mayores que viven en Ecuador. En 2023, Ecuador recibió más de 4.3 mil millones de dólares en remesas, de los cuales el 15% fue destinado a personas mayores de 65 años. La COAC Lucha Campesina puede aprovechar este flujo de capital creando productos financieros que ayuden a las personas mayores de 65 años a gestionar mejor estos recursos desde una perspectiva cualitativa, lo que fomentará el ahorro y la inversión en actividades generadoras de ingresos.

La población envejecida de Ecuador está aumentando, lo que afecta la inclusión financiera de este grupo etario en el país. Según los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2024), el 12% de la población ecuatoriana tenía más de 65 años en 2020, y se espera que este número se duplique para el año 2050. Cuanto mayor sea la esperanza de vida, más pronunciadas se vuelven las necesidades financieras de este segmento. Las necesidades de calidad de vida para una población que envejece anticipan en gran medida el acceso a otras formas de financiamiento crediticio, como proyectos emprendedores y mejoras en el hogar.

Uno de los desafíos más relevantes es la alfabetización financiera. La encuesta de inclusión financiera del Banco Mundial (2023), indica que, solo el 30% de los adultos en Ecuador tiene conocimientos básicos de productos financieros, siendo este porcentaje aún más bajo para los adultos mayores. No conocer sobre tasas de interés, plazos y condiciones de crédito puede resultar en tener fondos que no son gestionados de manera precisa. Para abordar este problema, COAC Lucha Campesina podría desarrollar cursos de capacitación en alfabetización financiera y dirigirse a los miembros adultos mayores.

Otro problema social importante es la falta de cobertura de servicios financieros en áreas rurales, donde vive una buena cantidad de adultos mayores. Según la Superintendencia de Bancos del Ecuador (2024), el 45% de los ancianos que residen en áreas rurales no tiene acceso a ninguna institución financiera a una distancia razonable, lo que dificulta la inclusión financiera de esta población. El uso de medios de acceso alternativos, como la banca móvil y los corresponsales no bancarios, puede mejorar significativamente el acceso.

La informalidad laboral también es un aspecto de gran relevancia. Una gran cifra de personas de la tercera edad en Ecuador sigue activa en el mundo laboral, pero se sabe que estos empleos son ganados de manera informal y es por la escasa pensión que reciben. Con base en la información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (Instituto Nacional de

Estadística y Censos 2024), el 67% de los adultos mayores se encuentra en empleo informal, algo que complica su acceso a crédito en diversas instituciones que, como es obvio, solicitan ingresos comprobados. La COAC Lucha Campesina podría crear opciones crediticias que no consideren como limitante el ingreso informal e integren otras alternativas de crédito en base a otras evaluaciones del real riesgo patrimonial.

El progreso tecnológico dentro del sector financiero ha sido clave para mejorar la inclusión financiera; sin embargo, las personas mayores enfrentan enormes barreras para acceder a estos servicios. En Ecuador, la adopción de servicios bancarios digitales es baja entre este segmento de la población. Según el Banco Mundial (2023), solo el 12% de las personas mayores de 65 años con acceso a internet han utilizado la banca en línea o aplicaciones móviles en comparación con el 43% de las personas de 18 a 40 años, lo que muestra una brecha sociodigital significativa que limita el acceso a los servicios financieros y que la COAC Lucha Campesina necesita resolver con políticas inclusivas.

Los adultos mayores en Ecuador, así como en otros países, enfrentan con frecuencia una brecha tecnológica que les impide acceder a servicios como la banca digital. Por un lado, el Banco Central del Ecuador (2023), estima que, el 54% de las personas mayores solo posee un teléfono celular, mientras que el 9% tienen acceso a cuentas bancarias que pueden usarse desde un smartphone. Por otro lado, la Encuesta Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicación realizada en 2022 puso de manifiesto que, solo 9 de cada 100 ancianos cuentan con dispositivos inteligentes capaces de descargar aplicaciones bancarias (Instituto Nacional de Estadística y Censos 2024).

Para concluir, la falta de tecnología y servicios digitales en las zonas rurales crea una nueva problemática. El Banco Central del Ecuador (2023), ha expuesto que, el 35% de los cantones en el Ecuador no tiene fácil acceso a la banca digital o a los cajeros automáticos, por lo que es complicado realizar transacciones, sobre todo para las personas de la tercera edad. Es aquí donde la cooperativa tiene la oportunidad de enfrentar esta problemática de manera más efectiva, utilizando soluciones no tradicionales como permitir el uso de kioscos financieros móviles o corresponsales no bancarios para lograr un mejor acceso a la comunidad.

La emergencia de las fintechs ha promovido enormemente la inclusión financiera, aunque todavía no es ampliamente adoptada por los adultos mayores. Para la Superintendencia de Bancos (2024), solo el 5 % de la población adulta mayor en Ecuador, en 2023, accedió a métodos de pago digitales como PayPhone o Billetera Móvil. Para la COAC Lucha

Campesina, esto evidencia la urgencia de crear plataformas inclusivas con un diseño fácil de usar para las personas mayores y con la posibilidad de atención presencial o telefónica para asesorar en temas o problemas técnicos.

### **2.1.3 Análisis interno**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda. nace del Proyecto de Supervivencia Infantil, financiado por CERS de Estados Unidos, administrado, asesorado y controlado por técnicos de la pastoral social de la Iglesia de Riobamba desde el año de 1993. Su enfoque principal era el desarrollo social mediante el aumento de los estándares de vida en las comunidades rurales a través de actividades autosostenibles. En 1998, líderes comunitarios junto con el P. Pedro Olivo Balseca la transformaron en una cooperativa formal de ahorro y crédito orientada a la inclusión financiera de pequeños agricultores históricamente marginados y microempresarios. Desde su incorporación, la cooperativa ha logrado un crecimiento significativo y se ha convertido en una de las instituciones financieras más importantes y representativas del movimiento cooperativo del país (Lucha Campesina Cooperativa de Ahorro y crédito 2025).

La COAC Lucha Campesina es regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, lo que garantiza estándares mínimos para la estabilidad del sistema financiero cooperativo, además, se basa en una estructura institucional sólida y transparente que respalda su funcionamiento eficiente y confiable, se rige por principios cooperativos y valores fundamentales que guían su labor diaria.

Asimismo, cuenta con órganos de control y supervisión, como el Consejo de Vigilancia y el Comité de Crédito, que velan por la transparencia, integridad y cumplimiento de normativas internas y externas.

La Cooperativa COAC Lucha Campesina ha elaborado un portafolio integral de productos financieros para satisfacer las necesidades de diferentes segmentos de la sociedad, como cuentas de ahorro, depósitos a plazo, préstamos, servicios transaccionales. Su producto insignia es el crédito agrícola, que tiene como objetivo asistir a pequeños y medianos productores rurales

El perfil de los miembros de COAC Lucha Campesina es heterogéneo, con agricultores, comerciantes, microempresarios y trabajadores independientes. Actualmente, los adultos mayores constituyen un porcentaje sustancial de sus socios, que supera los 9354 miembros activos, con más de 65 años (Lucha Campesina Cooperativa de Ahorro y crédito 2025). Sin

embargo, no hay productos conocidos dirigidos a ese grupo de edad, lo que limita el acceso al crédito formal. Un buen número de estos miembros depende de pensiones paupérrimas o empleo informal para obtener ingresos, lo que los convierte en riesgos de crédito no calificados para préstamos estándar. Una facilidad de crédito inclusiva podría ofrecerles condiciones económicamente aceptables para acceder al crédito.

Como ocurre a menudo, uno de los problemas a los que se enfrentan los ancianos al acceder a financiamiento es la carencia de garantías tradicionales y la nula disposición de las entidades financieras a asumir riesgos. De acuerdo con la Superintendencia de Bancos del Ecuador (2024), el 45% de los ancianos que intentaron acceder a un crédito en el año 2023 fueron castigados por no tener ingresos estables. Para solucionar esto, COAC Lucha Campesina puede establecer un gasto en efectivo real junto con el estudio de los antecedentes de ahorro en lugar de exigir ingresos formales.

La introducción de productos de crédito para los ancianos también puede ayudar en la adquisición de nuevos clientes mientras mejora la lealtad de los socios existentes. Dado que un buen número de hogares depende de los ingresos de los miembros mayores de la familia, un préstamo diseñado para este grupo sería útil no solo para los prestatarios principales, sino también para los miembros de la familia. La provisión de asesoramiento financiero adaptado como parte de la oferta de productos garantizaría que los fondos se utilicen de manera productiva y que no se produzca un sobreendeudamiento.

En este caso se ha determinado que el problema es la inexistencia de un producto crediticio enfocado en los adultos mayores socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina a pesar de que los socios adultos mayores representan el 14 % del total de asociados, solo 858 de ellos han accedido a productos crediticios, siendo así su participación sobre el total de operaciones crediticias vigentes de apenas el 1,28 %.

#### **2.1.4 Matriz de diagnóstico situacional**

La matriz de diagnóstico situacional es un instrumento de síntesis que permite organizar la información recogida durante el análisis situacional, facilitando la comprensión de los problemas y su posterior priorización para la intervención (Sánchez y Londoño 2009). En este proyecto se ha realizado la matriz de diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina con la finalidad de determinar el problema general y a su vez las causas y posibles soluciones que permitan eliminar el problema eficientemente.

**Tabla 2.1. Matriz de Diagnóstico situacional**

| <b>Problema central</b>                                                                                                                           | <b>¿Por qué?<br/>(Causa Directa)</b>                                                                        | <b>¿Por qué?<br/>(Causa Indirecta)</b>                                                              | <b>¿Hay solución?<br/>¿Cuál?</b>                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Los socios adultos mayores de la COAC Lucha Campesina enfrentan barreras para acceder a productos crediticios adaptados a sus necesidades.</b> | La IFI no oferta productos financieros adaptados a las características y necesidades de los adultos mayores | Baja rentabilidad percibida por la IFI en la oferta de productos financieros para adultos mayores   | Trabajar con instituciones gubernamentales y sociales para conocer las necesidades de los adultos mayores y establecer alianzas para la colocación |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                             | Desconocimiento de la IFI de las necesidades específicas de los adultos mayores respecto al crédito |                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                             | No existen incentivos para desarrollar productos financieros inclusivos                             |                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                   | Limitada capacidad económica de los adultos mayores para cubrir sus deudas                                  | No disponen de un ingreso fijo por falta de empleo                                                  | Impulsar ajustes en los esquemas de pensiones para garantizar ingresos suficientes a los adultos mayores.                                          |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                             | Pensiones por jubilación bajas                                                                      |                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                   | Restricciones normativas o políticas internas que limitan el acceso al crédito para adultos mayores         | Política de edad máxima en los productos de crédito                                                 | Creación de un producto de crédito inclusivo para adultos mayores con políticas flexibles y bajos niveles de exigencias de garantías.              |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                             | Política de edad máxima en los productos de crédito                                                 |                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                   | Bajo nivel de alfabetización financiera entre los adultos mayores                                           | No se cuenta con programas educativos en finanzas dirigidos a adultos mayores                       | Crear programas de capacitación en educación financiera adaptados a los adultos mayores                                                            |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                             | Desinterés sobre los beneficios de adquirir conocimientos financieros.                              |                                                                                                                                                    |

Elaborado por la autora.

## **2.2 Justificación del proyecto**

Los adultos mayores de la COAC Lucha Campesina enfrentan dificultades significativas para acceder a productos crediticios adaptados a sus necesidades, principalmente debido a la falta de ofertas financieras diseñadas específicamente para este segmento. Actualmente, la mayoría de las instituciones financieras, incluidas muchas cooperativas, estructuran sus productos crediticios con base en clientes que poseen ingresos estables, empleo formal o garantías patrimoniales.

La situación deja a muchos adultos mayores en una posición de desventaja, ya que un alto porcentaje de ellos depende de ingresos informales o pensiones que, en muchos casos, no cumplen con los requisitos tradicionales de acceso al crédito. La solución a este problema radica en la creación de un producto crediticio inclusivo que flexibilice los criterios de aprobación, permitiendo a los adultos mayores acceder a financiamiento con base en su historial de ahorro, flujo de ingresos y estabilidad financiera a lo largo del tiempo.

Otro de los principales obstáculos identificados en la matriz es la exigencia de requisitos de acceso estrictos, como la presentación de comprobantes de ingresos formales y garantías patrimoniales, lo que excluye a una gran parte de los adultos mayores. Muchas de estas personas han trabajado durante años en el sector informal, sin registros de ingresos constantes, lo que dificulta su elegibilidad para productos financieros convencionales.

Como solución, la COAC Lucha Campesina puede implementar un sistema de evaluación de riesgo más inclusivo, basado en el análisis de historial de ahorro y capacidad de pago real en lugar de depender exclusivamente de documentos tradicionales. Alternativas como avales solidarios, líneas de crédito garantizadas por depósitos previos o esquemas de microcrédito adaptados a la realidad de este segmento pueden ser estrategias clave para mejorar la inclusión financiera de los adultos mayores.

Además, la educación financiera es un factor determinante en el acceso y buen uso del crédito, y en la actualidad, la población adulta mayor presenta bajos niveles de conocimientos en esta área. La falta de programas educativos específicos para este segmento poblacional ha limitado su capacidad para comprender términos financieros, calcular costos de endeudamiento y planificar su economía personal.

Ante esta situación, organizaciones como la Fundación CRISFE han desarrollado programas de capacitación adaptados a adultos mayores. Estos talleres incluyen actividades lúdicas, simulaciones prácticas y guías visuales para facilitar el aprendizaje financiero (Fundación



CRISFE 2023). Sin embargo, estos esfuerzos son aislados y aún no forman parte de una política pública sostenida.

La situación no solo reduce su acceso al crédito, sino que también aumenta los riesgos de sobreendeudamiento o decisiones financieras desfavorables. Para abordar este problema, la COAC Lucha Campesina puede implementar un producto específico para este segmento, por lo cual se diseñó el proyecto que tiene como objeto facilitar el acceso de los socios adultos mayores de la COAC Lucha Campesina a productos crediticios adaptados a sus necesidades, promoviendo la inclusión financiera y bienestar económico.

### **2.2.1 Causas del problema**

El acceso a productos crediticios para adultos mayores en la COAC Lucha Campesina tiene muchos desafíos que obstruyen su inclusión financiera, el problema tiene una causa directa de productos financieros inadecuados dirigidos a este grupo. La mayoría de las instituciones financieras comercializan sus líneas de crédito basándose en perfiles de riesgo tradicionales que incluyen, entre otras cosas, ingresos estables, buen historial crediticio y garantías de propiedad. Pero los adultos mayores a menudo dependen de pensiones bajas o ingresos informales, lo que disminuye sus posibilidades de acceder al crédito en estas condiciones. Además, las instituciones financieras consideran a este grupo de edad como una categoría de alto riesgo debido a su edad avanzada y potencial de ingresos reducido, lo que obstruye las oportunidades de financiación.

El último factor se refiere principalmente a la educación financiera, o la falta de ella, que puede dificultar la comprensión del uso del crédito y la planificación financiera. Muchos adultos mayores no han sido educados en la administración de recursos y simplemente no saben cómo funcionan conceptos tales como tasas de intereses, plazos de pago o el costo de los préstamos. Según estudios sobre inclusión financiera en Ecuador, solamente el 30% de las personas mayores ha recibido algún tipo de curso en finanzas personales, la falta de conocimiento, por ejemplo, proporciona una desconfianza tal que evita que el crédito sea considerado como una opción útil. Adicionalmente, la nula información brindada por las cooperativas y los bancos también provoca que muchas personas adultas mayores no cuenten con la suficiente capacidad para acceder y administrar los productos financieros.

A pesar de esta tendencia, la mayoría de los adultos mayores ecuatorianos no ha recibido educación financiera formal. Según el Banco Central del Ecuador, más del 96 % de la población en general no ha tenido acceso a formación financiera básica (Banco Central del

Ecuador 2019). Esta carencia es aún más crítica entre personas mayores, quienes además enfrentan barreras tecnológicas y de salud cognitiva.

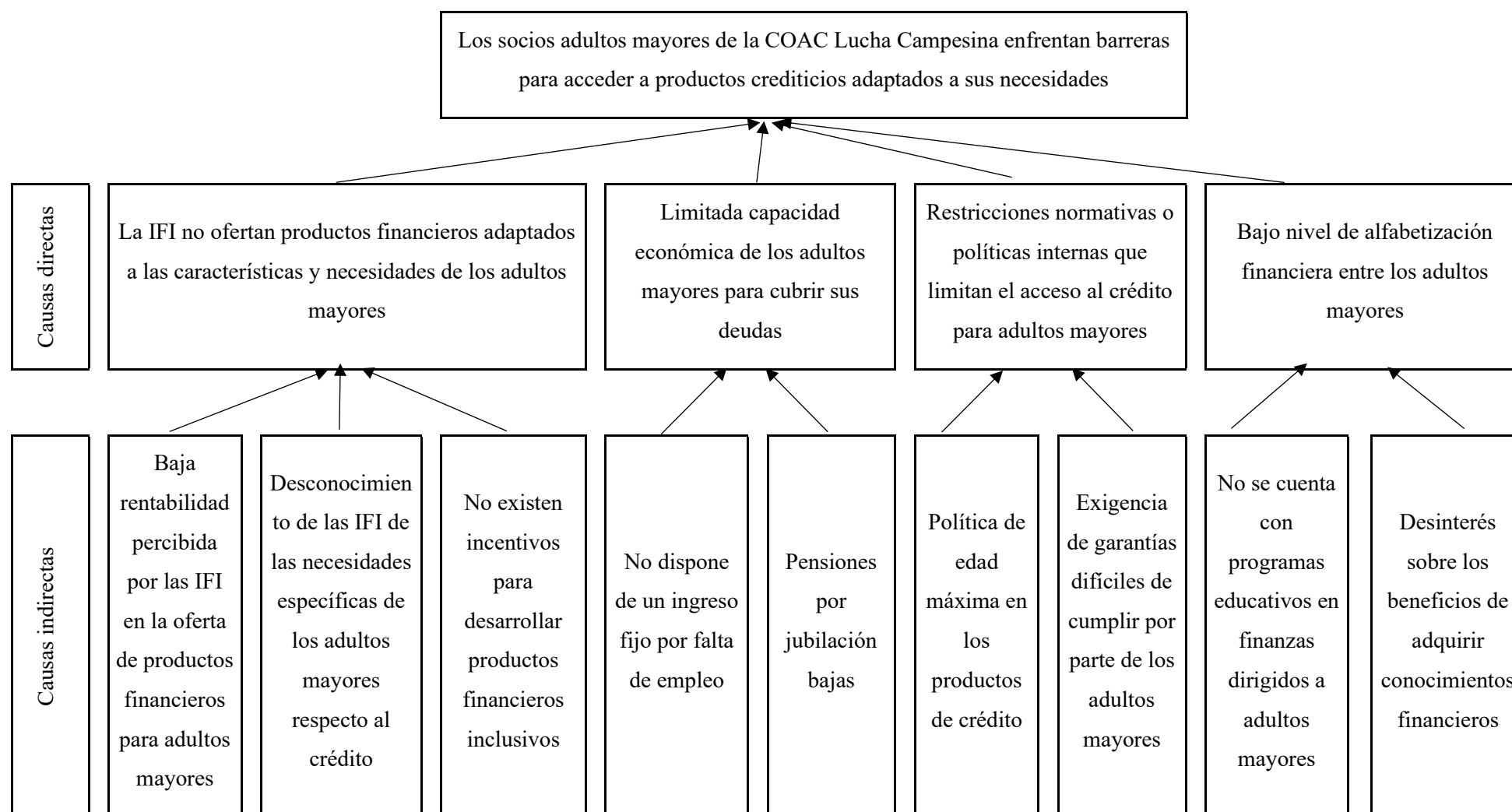
La tecnología, por otra parte, es uno de los problemas más relevantes. En particular, el proceso de digitalización de los servicios financieros ha crecido en la última década con el surgimiento de la banca móvil y el uso de aplicaciones para la administración de cuentas y créditos. No obstante, el 65 % de los adultos mayores en Ecuador no cuenta con herramientas digitales para realizar sus transacciones financieras, lo que los coloca en una desventaja competitiva con respecto a otros grupos de la población que poseen acceso a créditos en línea.

La percepción de riesgo por parte de las instituciones financieras es un gran impedimento. Para la población mayor, muchas cooperativas imponen tasas de interés más altas o plazos más cortos en los préstamos basándose en un mayor riesgo de incumplimiento.

Adicionalmente, los requisitos de garantías que aseguran el préstamo restringen en gran medida las opciones de los ancianos, ya que la mayoría de ellos no posee ninguna propiedad, el conjunto de restricciones resulta en que una porción significativa de la población de la tercera edad no pueda acceder a instalaciones de crédito apropiadas y, por lo tanto, una fracción significativa de la población anciana tenga un nivel de vida reducido y un bienestar económico pobre.

En este proyecto se ha elaborado el diagrama de causa conociendo que es una herramienta que permite identificar, clasificar y representar visualmente las causas de un problema, facilitando su análisis profundo y la mejora continua (Ishikawa, 1986), en este sentido se han establecido las causas directas e indirectas que generan el problema.

**Gráfico 2.1 Diagrama de causa**



Elaborado por la autora.

### **2.2.2 Efectos del problema**

Las barreras para acceder al crédito tienen un considerable efecto negativo en su bienestar financiero y en la calidad de vida general de los adultos mayores. Los efectos más directos son aquellos en los que hay una restricción en la capacidad de consumir o satisfacer necesidades fundamentales. Muchos adultos mayores necesitan financiación para ayudar a pagar atención médica, vivienda o emprender proyectos productivos que les permitan obtener ingresos adicionales. Desafortunadamente, la falta de instalaciones de crédito apropiadas impone demasiadas restricciones y obliga a muchos a depender únicamente de sus pensiones o asistencia familiar, lo que puede llevar a un deterioro de los estándares de vida entre dichas personas, especialmente en aquellas regiones donde el costo de vida continúa aumentando.

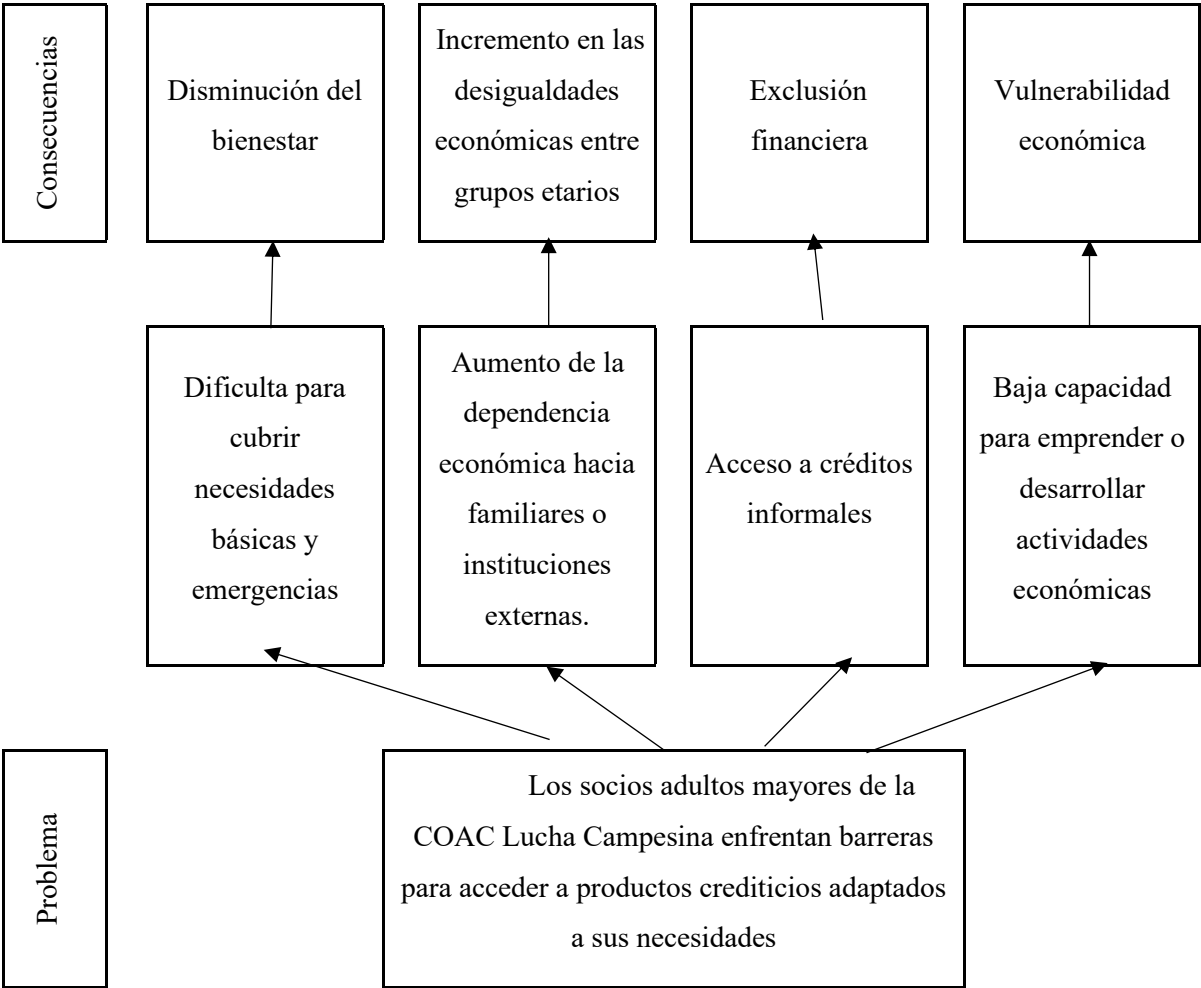
El sobreendeudamiento es uno de los efectos más prevalentes, los adultos mayores en una sociedad que carece de sistemas de crédito formales tienden a depender de prestamistas informales que cobran tasas de interés exorbitantes y tienen condiciones de pago irrazonables, lo que coloca a los adultos mayores en riesgo de daño financiero, lo que aumenta la posibilidad de caer en un ciclo de deuda incontrolable. Los datos del Banco Central de Ecuador (2023) muestran que, el 35% de los adultos mayores que buscaron financiación en los últimos cinco años lo hicieron con prestamistas informales debido a la falta de acceso a crédito de instituciones formales.

Además, al igual que los adultos más jóvenes, los adultos mayores informan haber experimentado ansiedad derivada de la sensación de estar excluidos financieramente. La falta de autosuficiencia económica viene acompañada de factores como el estrés y el indeseado sentimiento de impotencia con respecto a sus finanzas. Además, la dependencia de familiares u otras partes para satisfacer sus necesidades básicas afecta negativamente su autoimagen y calidad de vida en general. Asimismo, la autoestima de estos adultos mayores está limitada por la falta de autosuficiencia, lo que, a su vez, se traduce en una incapacidad para participar en actividades económicas o incluso sociales, lo que lleva a efectos adversos en su integración social.

La falta de inclusión financiera en la población adulta mayor tiene una repercusión en la economía a nivel macro, dado que restringe el desarrollo del cooperativismo y la movilidad del capital dentro de la economía. Una parte de la población que se encuentra parcialmente excluida del sistema crediticio no logra integrarse de manera efectiva al sistema financiero, lo que limita la contracción de crédito productivo y el desarrollo del sistema financiero solidario,

el problema no solo impacta a los ancianos, sino al progreso económico general de las comunidades en donde ellos viven.

**Gráfico 2.2 Efectos del problema**



Elaborado por la autora.

El análisis de efectos permite comprender las consecuencias inmediatas y de mediano plazo que un problema genera en el entorno, lo cual es clave para orientar las decisiones estratégicas de intervención (Ziccardi, 2006), en este sentido en la gráfica anterior se ha establecido las consecuencias de este problema.

### 2.2.3 Matriz de involucrados

Existen diferentes partes interesadas que tienen una influencia directa o indirecta respecto al acceso limitado a productos crediticios para adultos mayores dentro de la COAC Lucha Campesina están involucradas. Uno de los grupos más afectados son los ancianos, que sufren de barreras financieras que abarcan restricciones regulatorias, falta de productos adecuados,

bajos niveles de alfabetización financiera y una brecha tecnológica. De hecho, son los usuarios de crédito más importantes, pero los requisitos estándar de la mayoría de las instituciones financieras significan que están excluidos del sistema crediticio formal. Por otro lado, su papel en la solución es muy relevante ya que pueden participar en los programas de educación financiera, mejorar su historial crediticio a través del ahorro, y responder a las iniciativas de inclusión financiera que la cooperativa deberá establecer para este segmento de la población.

La COAC Lucha Campesina, es un actor clave en este tema, ya que es la institución quien establece las políticas crediticias y los criterios de acceso al capital. En este momento, la cooperativa carece de productos dirigidos a los ancianos, lo que obstaculiza su estrategia de inclusión financiera para este grupo demográfico.

En cualquier caso, su papel en la solución es crucial, ya que puede crear un producto de préstamo inclusivo diseñado para las necesidades específicas de los ancianos, facilitar los criterios de acceso y proporcionar asesoría personal para asegurar un uso adecuado del crédito por parte de los ancianos. Otro actor en este problema es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2024), que supervisa las cooperativas de ahorro y crédito, así como guía las prácticas de gestión de riesgos y concesión de crédito. Su papel en el tema radica en la ausencia de regulaciones definidas que aumentarían la participación de las personas mayores en el sistema cooperativo.

Hoy en día, las regulaciones están más enfocadas en la estabilidad del sistema financiero, pero no han proporcionado ninguna guía creativa para que las cooperativas diseñen productos para los ancianos. Sin embargo, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2024) tiene la posibilidad de hacer algo para aliviar la situación sugiriendo directrices para la creación de nuevos productos financieros que apunten a estas personas, incluyendo la reducción racional de las barreras de requisitos de conocimiento y el aumento del nivel de segmentación del sistema cooperativo.

Los actores relevantes en el problema incluyen a los miembros de la familia de los ancianos y a organizaciones comunitarias, de igual forma, los adultos mayores dependen de familiares o necesitan asistencia de familiares para acceder a servicios financieros. En muchos casos, los familiares tendrán que actuar como garantes o contribuir con fondos para satisfacer necesidades básicas que de otro modo podrían ser financiadas a través de un crédito adecuado.

La matriz de involucrados o matriz de actores permite identificar los distintos grupos interesados en un proyecto, clasificar su nivel de influencia y participación, y diseñar estrategias adecuadas para su gestión durante todo el ciclo del proyecto (Cano, 2012).

En el caso de la COAC Lucha Campesina se han establecido los involucrados ejecutores, beneficiarios, indiferentes y opositores de acuerdo con la matriz siguiente.

**Tabla 2.1. Matriz de Involucrados**

|                                                                                                   | <b>EJECUTORES</b>                                                                            | <b>BENEFICIARIOS</b>                              | <b>INDIFERENTES</b> | <b>OPOSITORES</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------|-------------------|
| Diseño de un producto de crédito inclusivo para adultos mayores socios de la COAC Lucha Campesina | Jefe de Negocios<br>Jefe de Marketing<br>Jefe de TI<br>Gerencia<br>Consejo de Administración | Socios adultos mayores de la COAC Lucha Campesina | Otras COAC          | Bancos            |

Elaborado por la autora.

#### **2.2.4 Árbol del problema**

El árbol de problemas es una metodología analítica utilizada en la planificación y gestión de proyectos que permite identificar, organizar y visualizar gráficamente las relaciones causales de una situación problemática específica. Esta herramienta estructura la información de manera jerárquica, ubicando el problema central en el tronco del árbol, las causas o factores que lo originan en las raíces, y los efectos o consecuencias derivadas del problema en las ramas. Para elaborar un árbol de problemas, se comienza identificando y definiendo con precisión el problema central, evitando confundirlo con la ausencia de soluciones; posteriormente, se determinan las causas directas e indirectas mediante un análisis retrospectivo que responde a la pregunta "¿por qué ocurre?", organizándolas según su nivel de influencia; finalmente, se analizan las consecuencias o efectos negativos que genera el problema, clasificándolos en directos e indirectos según su proximidad causal. La efectividad

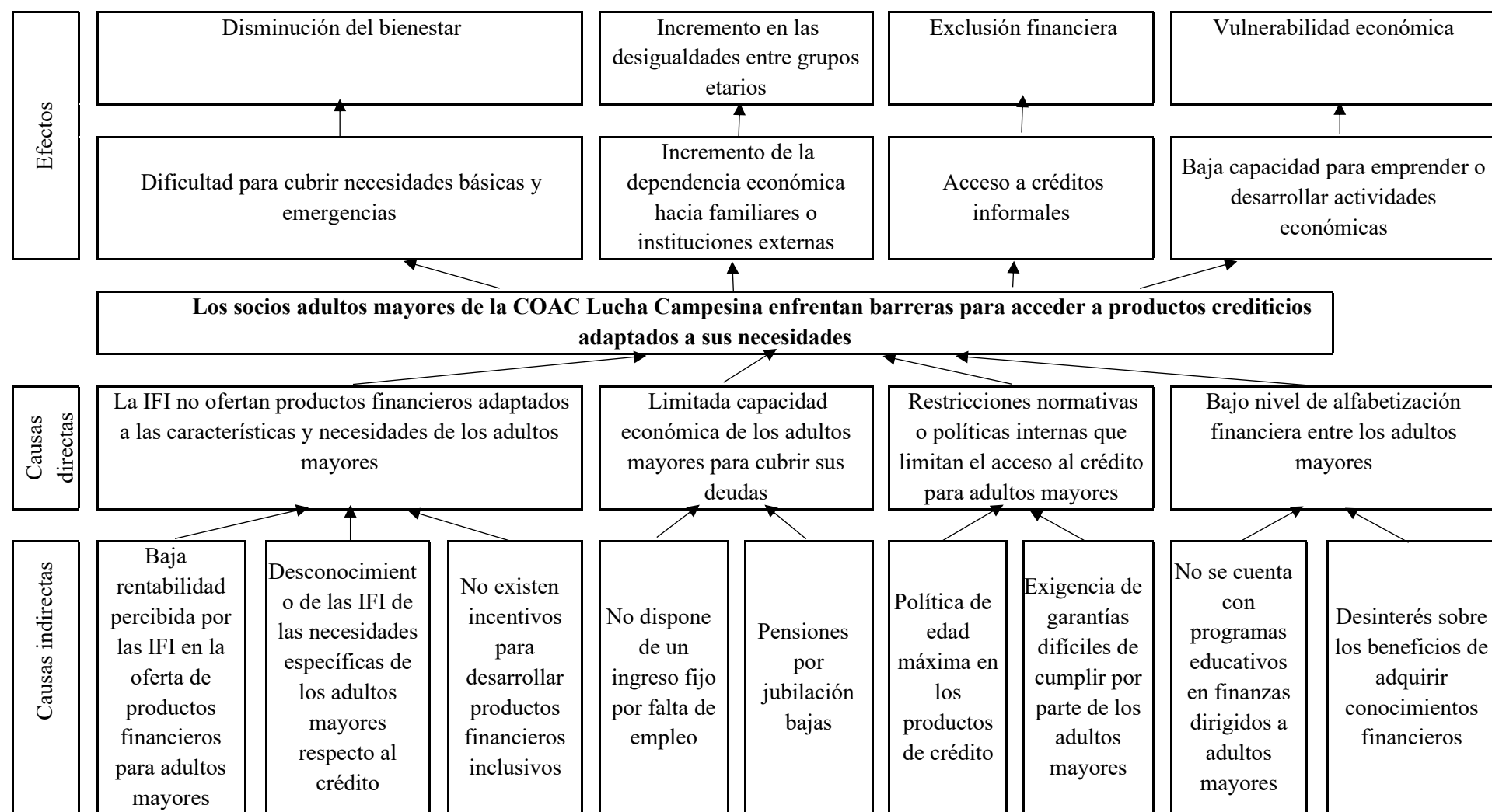
de esta herramienta radica en su capacidad para descomponer situaciones complejas en componentes analizables, facilitando la comprensión integral del problema desde sus orígenes hasta sus manifestaciones, lo que posteriormente permite transformar este diagnóstico negativo en un árbol de objetivos donde las causas se convierten en medios y los efectos en fines, estableciendo así las bases para diseñar intervenciones estratégicas que aborden tanto los factores causales como sus manifestaciones problemáticas (Ortegón et al. 2022).

El árbol del problema es una herramienta clave dentro del enfoque de marco lógico, que permite estructurar las relaciones causa-efecto de los problemas y facilita el diseño de intervenciones más efectivas y pertinentes (Gasper 2000).

Esta gráfica nos ha permitido establecer las causas directas, causas indirectas, y los efectos que producen el problema central encontrado.



**Gráfico 2.3 Árbol de problemas**



Elaborado por la autora

## **2.3 Objetivos y alternativas del proyecto**

### **2.3.1 Objetivo General**

- Facilitar el acceso de los socios adultos mayores de la COAC Lucha Campesina a productos crediticios adaptados a sus necesidades, promoviendo su inclusión financiera y bienestar económico

### **2.3.2 Objetivos Específicos**

- Promover la oferta de productos financieros adaptados a las características y necesidades de los adultos mayores en la COAC “Lucha Campesina”
- Mejorar el Nivel de alfabetización financiera de los adultos mayores.

### **2.3.3 Árbol de objetivos**

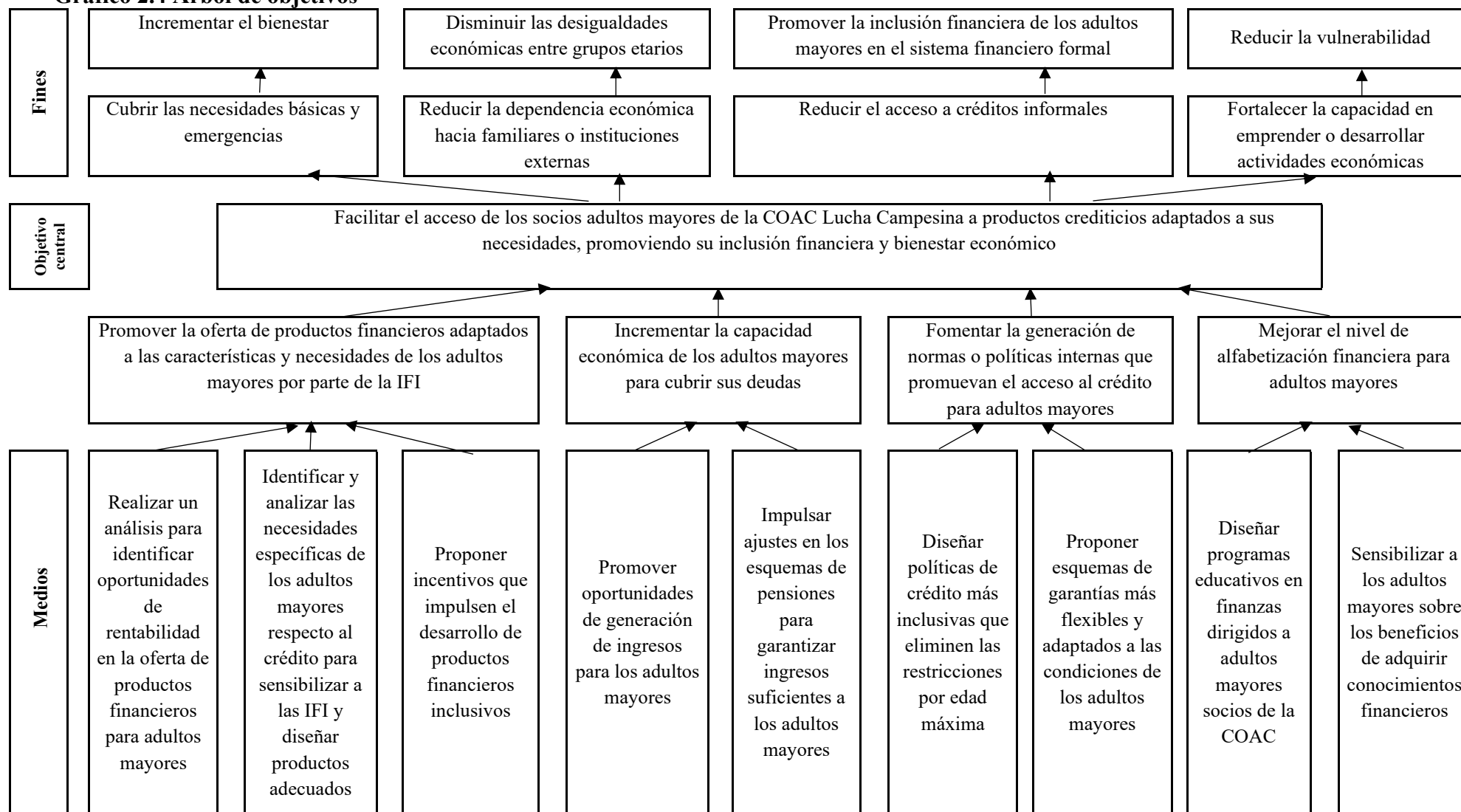
El árbol de objetivos muestra la estructura lógica que representa claramente la relación entre los fines y medios, el objetivo principal se enfoca en establecer un producto crediticio inclusivo dirigido a los ancianos que responde directamente al problema de exclusión financiera de dicho grupo en el contexto de la COAC Lucha Campesina, el enfoque define los límites del proyecto, concentrando el trabajo en diseñar el producto.

A nivel medio, se verifica el enfoque multidimensional sobre componentes esenciales dados por: el esquema de crédito preferencial, programas educativos sobre EF, mejora de las medidas de evaluación de riesgos y expansión de la accesibilidad a través de diferentes canales, el enfoque integrado destaca que ofrecer productos financieros a las personas mayores no es la única estrategia de inclusión financiera, ya que también implica educación, puntuación de crédito, y accesibilidad. Incrementar significativamente las posibilidades de éxito del proyecto al abordar las diferentes barreras que enfrentan las personas mayores.

El árbol de objetivos transforma la lógica negativa del árbol de problemas en una lógica positiva, mostrando los medios para alcanzar un fin deseado y sirviendo como base para la formulación de alternativas de solución (GTZ 1987).

Partiendo del árbol de problemas se han redactado los elementos en positivo y organizado siguiendo su secuencia lógica de medios a fin.

**Gráfico 2.4 Árbol de objetivos**



Elaborado por la autora.

### 2.3.4 Selección de alternativas (matriz multicriterio)

La matriz de multicriterio constituye una herramienta metodológica fundamental para la toma de decisiones complejas que involucran múltiples variables, criterios y alternativas. Según Saaty y Vargas (2023), este instrumento analítico permite evaluar sistemáticamente diversas opciones frente a criterios previamente establecidos y ponderados según su importancia relativa, facilitando la comparación objetiva mediante la asignación de puntuaciones que reflejan el grado de cumplimiento de cada alternativa respecto a cada criterio. La estructura matricial resultante sintetiza información cualitativa y cuantitativa en un formato que facilita la visualización de las fortalezas y debilidades de cada opción, permitiendo a los tomadores de decisiones identificar la alternativa óptima basándose en un análisis integral que supera las limitaciones de los enfoques unidimensionales tradicionales y reduce la incidencia de sesgos cognitivos en el proceso decisorio.

La evaluación multicriterio permite a los responsables de la toma de decisiones considerar simultáneamente varios criterios, haciendo explícitas las prioridades y facilitando una elección más estructurada y transparente (Goodwin y Wright 2004).

En este caso se han ponderado los criterios propuestos para determinar la mejor alternativa que permita erradicar el problema.

**Tabla 2.2. Matriz multicriterio**

| CRITERIO          | COEFICIENTE | MEDIOS                                                                                                                               |   |    |                                                                                  |   |    |                                                                                                               |   |    |                                                                    |    |    |  |    |
|-------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----------------------------------------------------------------------------------|---|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|--------------------------------------------------------------------|----|----|--|----|
|                   |             | Promover la oferta de productos financieros adaptados a las características y necesidades de los adultos mayores por parte de la IFI |   |    | Incrementar la capacidad económica de los adultos mayores para cubrir sus deudas |   |    | Fomentar la generación de normas o políticas internas que promuevan el acceso al crédito para adultos mayores |   |    | Mejorar el nivel de alfabetización financiera para adultos mayores |    |    |  |    |
| Pertinencia       | 5           | Alto                                                                                                                                 | 5 | 25 | Medio                                                                            | 3 | 15 | Alto                                                                                                          | 4 | 20 | Alto                                                               | 5  | 25 |  |    |
| Accesibilidad     | 4           | Medio/ alto                                                                                                                          | 4 | 16 | Medio                                                                            | 3 | 12 | Medio/ alto                                                                                                   | 4 | 16 | Medio/ alto                                                        | 4  | 16 |  |    |
| Tiempo            | 4           | Medio/ alto                                                                                                                          | 4 | 16 | Medio                                                                            | 3 | 12 | Medio/ alto                                                                                                   | 4 | 16 | Medio/ alto                                                        | 4  | 16 |  |    |
| Viabilidad Social | 5           | Alto                                                                                                                                 | 5 | 25 | Medio/ alto                                                                      | 4 | 20 | Medio/ alto                                                                                                   | 4 | 20 | Medio/ alto                                                        | 4  | 20 |  |    |
| Impacto Ambiental | 3           | Medio/ bajo                                                                                                                          | 2 | 6  | Medio/ bajo                                                                      | 2 | 6  | Medio/ bajo                                                                                                   | 2 | 6  | Medio/ bajo                                                        | 2  | 6  |  |    |
| TOTAL             |             |                                                                                                                                      |   | 88 |                                                                                  |   |    | 65                                                                                                            |   |    |                                                                    | 72 |    |  | 83 |

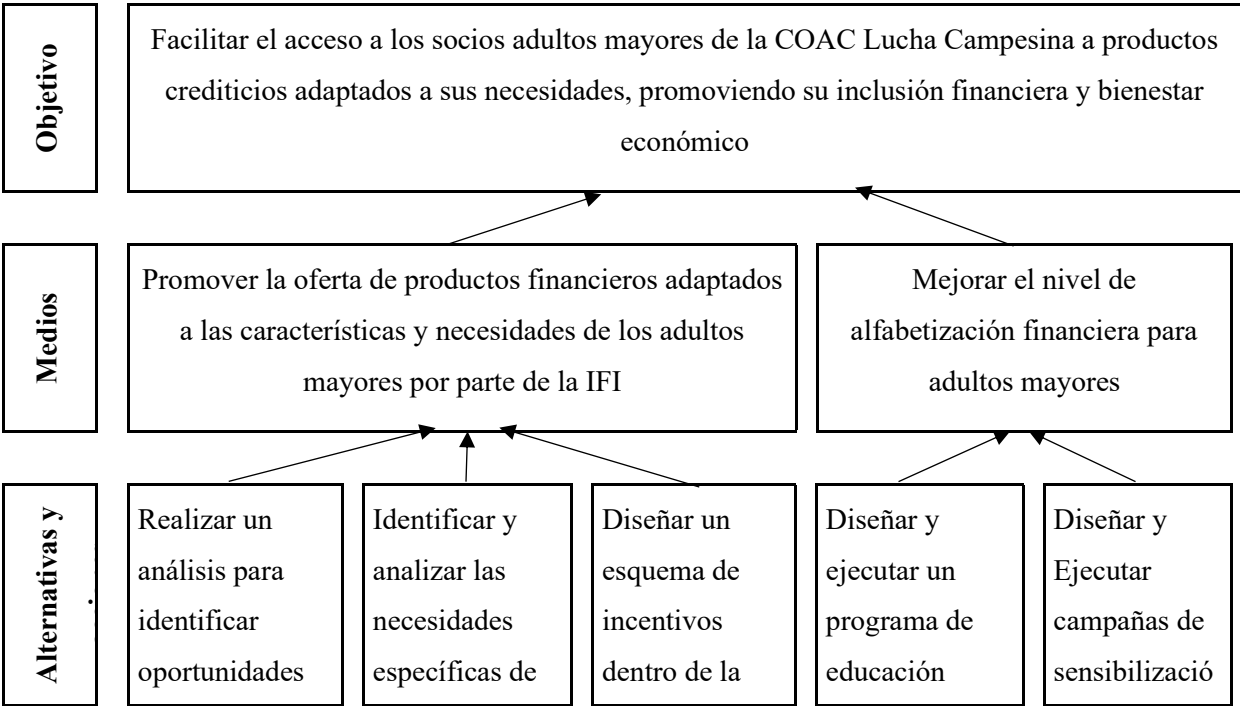
Elaborado por la autora

El uso de la matriz de evaluación multicriterio determina las estrategias adecuadas para desarrollar el producto crediticio inclusivo dirigido a los adultos mayores en la COAC Lucha Campesina evaluando: la pertinencia, accesibilidad, período de implementación, viabilidad social, e impacto ambiental, evidenciándose que, la mejor opción estuvo dada por la estrategia promover la oferta de productos financieros adaptados a las características y necesidades de los adultos mayores por parte de la IFI, que obtuvo 88 puntos, convirtiéndola en la alternativa ideal.

### 2.3.5 Diagrama de alternativas

El diagrama de alternativas representa una herramienta visual estructurada para la identificación, clasificación y evaluación de posibles soluciones frente a un problema o desafío específico. De acuerdo con Keeney y Raiffa (2021), este instrumento metodológico facilita la organización sistemática de las distintas opciones disponibles, permitiendo a los analistas y tomadores de decisiones visualizar el universo completo de alternativas viables, sus interrelaciones y características distintivas. La representación gráfica puede adoptar diversos formatos —desde árboles jerárquicos hasta matrices comparativas— que permiten descomponer alternativas complejas en sus componentes esenciales, establecer relaciones de complementariedad o exclusión entre ellas, y facilitar tanto la generación creativa de nuevas opciones como la evaluación estructurada de sus ventajas y limitaciones potenciales.

**Gráfico 2.5 Diagrama de alternativas**



|  |                                                                            |                                                                                            |                                                                                                               |                                                       |                                                             |
|--|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|  | de rentabilidad en la oferta de productos financieros para adultos mayores | los adultos mayores respecto al crédito para sensibilizar a las IFI para diseñar productos | IFI, para promover la creación de productos financieros inclusivos adaptados a las necesidades de los adultos | financiera para los adultos mayores socios de la COAC | n para adultos mayores que resalten los beneficios de la EF |
|--|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|

Elaborado por la autora.

El diagrama de alternativas destaca la lógica y significado en la articulación del objetivo de la jerarquía de la meta, los medios fundamentales y alternativas específicas para el diseño del producto crediticio inclusivo dirigido a las personas mayores. La disposición vertical del diagrama facilita la comprensión de dicha jerarquía, cuyo objetivo central se ubica en la parte superior como referencia estratégica que guía el proyecto, el objetivo se enmarca integralmente trascendiendo el diseño del producto crediticio y objetivo final dado por: incrementar el acceso al financiamiento y mejorar el bienestar financiero de los ancianos solidaria y sosteniblemente, la formulación establece el compromiso con la inclusión financiera como herramienta de desarrollo social.

Los medios principales identificados representan los pilares fundamentales sobre los cuales se estructurará la propuesta dados por: el diseño del esquema crediticio con condiciones adaptadas, y el desarrollo de programas educativos en materia financiera, la bifurcación indica el abordaje comprensivo que reconoce que, la inclusión financiera de los adultos mayores no se limita a la oferta de productos financieros de bajo costo, complementándose con el incremento de la capacidad de los adultos mayores para gestionar las finanzas. El diagrama controla la ubicación de dichos medios intermedios con el establecimiento específico de la función, dado que los mismos se abordan como el nivel operativo que materializa el objetivo superior y orientan a las alternativas de intervención. Las alternativas sugeridas en el nivel inferior representan acciones específicas y definidas que implementarán los medios identificados dados por: tres alternativas que abordan los aspectos complementarios entre las que destacan: realizar un análisis para identificar oportunidades de rentabilidad en la oferta de productos financieros para adultos mayores, identificar y analizar las necesidades específicas

de los adultos mayores respecto al crédito para sensibilizar a las IFI para diseñar productos, y diseñar un esquema de incentivos dentro de la IFI, para promover la creación de productos financieros inclusivos adaptados a las necesidades de los adultos. Otro medio identificó dos alternativas dadas por: diseñar y ejecutar un programa de educación financiera para los adultos mayores socios de la COAC, y diseñar y ejecutar campañas de sensibilización para adultos mayores que resalten los beneficios de la EF.

Un elemento relevante del diagrama está dado el fortalecimiento de la accesibilidad como alternativas específicas, dado que trascienden las consideraciones financieras, de esta forma, la optimización del proceso de evaluación de riesgo crediticio identifica la necesidad de modificar la metodología de evaluación para ajustarse a la estructura económica de los adultos mayores dada por: ingresos atípicos y esquemas de garantía de crédito alternativos.

### **2.3.6 Estructura analítica del proyecto**

La EAP conocida también como la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT o WBS) es una descomposición jerárquica orientada a entregables del trabajo a ejecutar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos (PMI 2017).

La Estructura Analítica del Proyecto (EAP) enfocada el diseño del producto crediticio inclusivo de la COAC Lucha Campesina evidencia la articulación lógica y coherente entre los diferentes niveles de planificación, partiendo desde el fin de contribuir a la mejora en la calidad de vida de los adultos mayores, desciende metodológicamente hasta el propósito central del diseño del producto, estableciendo la relación causal entre dichos elementos, la vinculación refleja el enfoque orientado a resultados, en el cual el diseño del producto crediticio no constituye el fin en sí mismo, sino el medio para generar impacto social significativo en la población objetivo. La separación visual y conceptual entre el fin y propósito evidencia la adecuada comprensión de los niveles de planificación, donde el fin representa la contribución a largo plazo mientras que el propósito delimita el alcance directo del proyecto.

Los componentes identificados representan la desagregación integral del propósito, abarcando dimensiones complementarias a ser abordadas con el objetivo de garantizar el éxito del proyecto que abarcan desde mejorar el nivel de alfabetización de los adultos mayores, hasta la implementación de productos adaptados a las necesidades de los adultos mayores implementados por las IFI, trascendiendo visiones simplistas que reducen la problemática a la

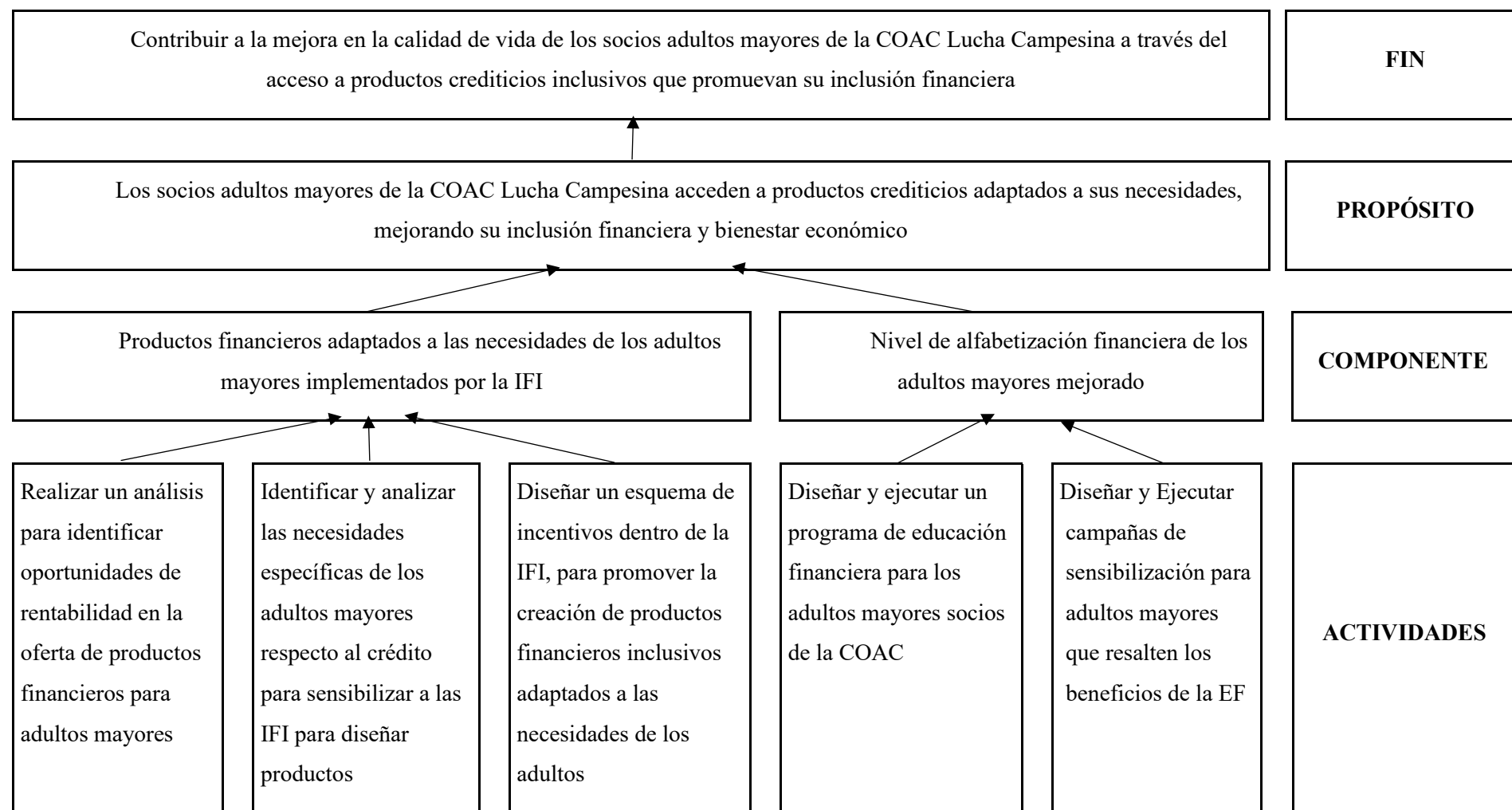
oferta de productos financieros, es reseñable la inclusión del componente de optimización de evaluación de riesgo, que reconoce la necesidad de adaptar los paradigmas tradicionales de análisis crediticio a las particularidades de los adultos mayores, elemento ignorado en iniciativas similares.

El nivel de actividades representa la operacionalización concreta y viable de los componente, evitando generalidades y estableciendo tareas específicas con delimitación clara, por otra parte, la distribución de actividades evidencia el balance entre los componentes, asignando mayor número de actividades a los aspectos que requieren mayor nivel de detalle operativo, también, se evidencia la correspondencia lógica entre las actividades y componentes correspondientes, asegurando que las actividades contribuyan directamente al logro del componente del cual se deriva.

Desde la perspectiva integral, la EAP refleja el enfoque multidimensional de la inclusión financiera que trasciende la oferta de productos crediticios, incorporando elementos relacionados con: la educación financiera, accesibilidad, y adaptación metodológica, la visión holística incrementa las probabilidades de éxito del proyecto, al abordar la disponibilidad de productos financieros, las capacidades de los usuarios, y accesibilidad. Adicionalmente, la estructura facilita el posterior desarrollo de indicadores de seguimiento y evaluación al establecer los niveles de resultados esperados, que abarcan los inmediatos (actividades) y estratégicos (fin), aspectos fundamentales para la gestión basada en resultados del proyecto, permitiendo ajustes oportunos en la implementación y evaluación de logros.



**Gráfico 2.6 Estructura analítica del proyecto**



Elaborado por la autora.

## **Capítulo 3. Desarrollo Marco Lógico**

### **3.1 Matriz de Marco Lógico**

La matriz de marco lógico es una herramienta que ayuda a estructurar el diseño de un proyecto, mediante la identificación clara de objetivos, actividades, resultados esperados e indicadores, además de los riesgos externos que pueden afectar su ejecución (BID 1997). Se constituye una herramienta eficaz para mejorar la calidad del diseño de proyectos, su monitoreo sistemático y su evaluación ex post. El enfoque del marco lógico permite estructurar el pensamiento de los actores del proyecto, facilitando una planificación orientada a resultados y con mayor claridad en la asignación de responsabilidades (GTZ 1987). La matriz de marco lógico permite visualizar de manera sintética la lógica interna de un proyecto, así como los indicadores, fuentes de verificación y factores externos que afectan su ejecución (BID 1997).

La matriz de marco lógico desarrollada en el proyecto de diseño del producto crediticio inclusivo dirigido a adultos mayores de la COAC Lucha Campesina presenta la estructura sólida y coherente que potencializa la planificación, gestión, y evaluación del proyecto, la articulación entre los diferentes niveles de la matriz -fin, propósito, componentes, y actividades, estructura la cadena lógica de resultados en la cual cada elemento inferior contribuye directamente al logro del nivel superior.

El sistema de indicadores propuesto abarca dimensiones cuantitativas y cualitativas, lo cual permite la valoración holística del proyecto, a nivel de fin, los indicadores de incremento del bienestar económico y reducción del uso de financiamiento informal establecen parámetros específicos de impacto social, mientras que, a nivel de propósito la aprobación del producto y satisfacción de los usuarios proporcionan métricas directas sobre el éxito del diseño. Los medios de verificación propuestos son factibles y pertinentes, combinando documentación técnica, actas y registros institucionales con instrumentos de recolección de información primaria como encuestas y grupos focales, dicha combinación de fuentes de verificación fortalece la validez de la información recopilada y garantiza la contrastación de datos a partir de diferentes perspectivas, reduciendo los sesgos en la evaluación del proyecto.

**Tabla 3.3 Matriz de Marco Lógico**

| <b>Nivel</b>     | <b>Resumen narrativo de objetivos</b>                                                                                                                                                              | <b>Indicadores</b>                                                                                                               | <b>Medios de verificación</b>                     | <b>Supuestos</b>                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FIN</b>       | Contribuir a la mejora en la calidad de vida de los socios adultos mayores de la COAC Lucha Campesina a través del acceso a productos crediticios inclusivos que promuevan su inclusión financiera | El 75% de socios adultos mayores reportan mejora en su calidad de vida como resultado al acceso al producto crediticio inclusivo | Resultados de las entrevistas                     | Se asume que los socios adultos mayores de la COAC Lucha Campesina tienen la disposición y capacidad para acceder y utilizar productos financieros inclusivos, y que las condiciones socioeconómicas y normativas permiten su inclusión financiera efectiva |
| <b>PROPÓSITO</b> | Los socios adultos mayores de la COAC Lucha Campesina acceden a productos crediticios adaptados a sus necesidades, mejorando su                                                                    | Durante el primer año al menos el 15% de los adultos mayores socios de la COAC acceden al producto financiero crediticio.        | Reporte de créditos adjudicados a adultos mayores | La COAC Lucha Campesina tiene la capacidad para diseñar y ofrecer productos crediticios adecuados a las necesidades de los cursos financieros y normativos de la cooperativa son suficientes para garantizar la                                             |

|                    |                                                                                                    |                                                                                                                               |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | inclusión financiera y bienestar económico.                                                        |                                                                                                                               |                                                                                                               | sostenibilidad y accesibilidad de estos productos.                                                                                                                                                                                                                |
| <b>COMPONENTES</b> | Productos financieros adaptados a las necesidades de los adultos mayores implementados por la IFI  | Un producto financiero creado y adaptado por la institución acorde a las necesidades de los adultos mayores socios de la COAC | Acta del consejo de administración con socios adultos mayores, y la aprobación del producto inclusivo creado. | La COAC Lucha Campesina cuenta con canales de distribución y comunicación accesibles y comprensibles para este grupo etario.                                                                                                                                      |
|                    | Nivel de alfabetización financiera de los adultos mayores mejorado                                 | Durante el primer año al menos el 25% de los socios adultos mayores participaron en programas de educación financiera         | Resultado de las encuestas                                                                                    | Los adultos mayores participarán activamente en los programas de educación financiera y completarán las encuestas de evaluación sin barreras significativas, como dificultades de acceso a la tecnología, barreras de comunicación o desinterés en los contenidos |
| <b>ACTIVIDADES</b> | Actividad 1.1. Realizar un análisis para identificar oportunidades de rentabilidad en la oferta de | Análisis de rentabilidad en producto de crédito para adultos mayores                                                          | Informe análisis de rentabilidad                                                                              | Se cuenta con datos suficientes sobre el producto de crédito para adultos mayores                                                                                                                                                                                 |

|  |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                             |                                                                                             |                                                                                                                                                               |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | productos financieros para adultos mayores                                                                                                                                          |                                                                                                                                                             |                                                                                             |                                                                                                                                                               |
|  | Actividad 1.2. Identificar y analizar las necesidades específicas de los adultos mayores respecto al crédito para sensibilizar a la IFI y diseñar productos adecuados               | Número de necesidades específicas identificadas y analizadas respecto al crédito para adultos mayores.                                                      | Informe de las encuestas realizadas a los socios adultos mayores de la COAC Lucha Campesina | La COAC Lucha Campesina está dispuesta a utilizar los resultados del análisis de la necesidad para la generación del producto de crédito para adultos mayores |
|  | Actividad 1.3. Diseñar un esquema de incentivos dentro de la IFI, para promover la creación de productos financieros inclusivos adaptados a las necesidades de los adultos mayores. | Número de incentivos definidos y aprobados para promover la creación de productos financieros inclusivos adaptados a las necesidades de los adultos mayores | Política de incentivos aprobado por la gerencia                                             | Los colaboradores de la COAC Lucha Campesina están dispuestos a participar en la creación de productos inclusivos si se les incentiva adecuadamente           |
|  | Actividad 2.1. Diseñar y ejecutar un programa de educación financiera para                                                                                                          | Número de sesiones de educación financiera realizadas para los adultos mayores socios de la COAC Lucha Campesina                                            | Registro de participación de adultos mayores en el programa                                 | Los adultos mayores están interesados en mejorar sus conocimientos sobre educación financiera."                                                               |

|  |                                                                                                                         |                                                                                                                                   |                                                                                         |                                                                                                                                                                       |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | los adultos mayores socios de la COAC                                                                                   |                                                                                                                                   |                                                                                         |                                                                                                                                                                       |
|  | Actividad 2.2. Diseñar y ejecutar campañas de sensibilización para adultos mayores que resalten los beneficios de la EF | Número de campañas de sensibilización diseñadas y ejecutadas para adultos mayores sobre los beneficios de la educación financiera | Registros de participación de los adultos mayores en las actividades de sensibilización | Los adultos mayores están dispuestos a participar en las campañas de sensibilización y están interesados en aprender sobre los beneficios de la educación financiera. |

Elaborado por la autora.

### **3.2 Plan operativo**

El plan operativo constituye un instrumento de gestión que traduce los objetivos estratégicos en acciones concretas, medibles y temporalmente delimitadas, facilitando la implementación efectiva de la estrategia organizacional a corto plazo. Según Thompson y Strickland (2022), este documento técnico-administrativo detalla de manera precisa las actividades específicas que deben ejecutarse, los recursos necesarios para su realización, los responsables directos de cada tarea, los plazos de ejecución y los indicadores de desempeño que permitirán monitorear su avance y evaluar sus resultados.

La formulación adecuada del plan operativo garantiza la coherencia entre la visión estratégica y las operaciones cotidianas, facilitando la coordinación interdepartamental, la asignación eficiente de recursos y el seguimiento sistemático del progreso hacia las metas institucionales, convirtiéndolo en un elemento esencial para la transformación efectiva de intenciones estratégicas en resultados tangibles.

En este caso se han establecido las tareas y actividades necesarias su periodo de ejecución, personal responsable, presupuesto e indicadores que permitirán medir la efectividad de las actividades y tareas propuestas.

**Tabla 3.4 Plan Operativo**

| Código | Nombre de la Actividad/Tarea                                                                                                   | Duración<br>(Tiempo) | Persona/Unidad<br>responsable          | (A) Fuente de<br>Cooperación | (B) Aporte<br>propio | (A+B)             | Indicador                                                                                                              |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------|------------------------------|----------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |                                                                                                                                |                      |                                        |                              |                      | Costo Total       |                                                                                                                        |
| 1      | Productos financieros adaptados a las necesidades de los adultos mayores implementados por la IFI                              | 2 Trimestres         | Jefe de Negocios<br>/Jefe de Marketing |                              |                      | <b>\$5.000,00</b> | Número de productos financieros creados y adaptados por la institución acorde a las necesidades de los adultos mayores |
| 1.1    | Realizar un análisis para identificar oportunidades de rentabilidad en la oferta de productos financieros para adultos mayores | 1 Trimestre          | Jefe de Negocios/Jefe de Contabilidad  |                              |                      | <b>\$1.500,00</b> | Análisis de rentabilidad en producto de crédito para adultos mayores                                                   |
| 1.1.1  | <b>Identificar la dimensión del mercado desatendido de adultos mayores</b>                                                     | 1 Trimestre          | Jefe de contabilidad                   |                              | \$1.500,00           |                   | Porcentaje de socios adulto mayor con acceso a créditos en relación al total socios adultos mayores                    |



|       |                                                                                                                                                                      |             |                                     |  |            |                   |                                                                                                                                                             |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------|--|------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.2   | Identificar y analizar las necesidades específicas de los adultos mayores respecto al crédito para sensibilizar a la IFI y diseñar productos adecuados               | 1 Trimestre | Jefe de Marketing/ Jefe de negocios |  |            | <b>\$1.500,00</b> | Número de necesidades específicas identificadas y analizadas respecto al crédito para adultos mayores.                                                      |
| 1.2.1 | Realizar grupos focales con adultos mayores que han tenido experiencias previas con productos crediticios                                                            | 1 Trimestre | Jefe de marketing/Jefe de Negocios  |  | \$1.500,00 |                   | Informe del focus group                                                                                                                                     |
| 1.3   | Diseñar un esquema de incentivos dentro de la IFI, para promover la creación de productos financieros inclusivos adaptados a las necesidades de los adultos mayores. | 1 Trimestre | Jefe de Negocios/Jefe de Marketing  |  |            | <b>\$2.000,00</b> | Número de incentivos definidos y aprobados para promover la creación de productos financieros inclusivos adaptados a las necesidades de los adultos mayores |
| 1.3.1 | Establecer objetivos para el esquema de incentivos                                                                                                                   | 1 Trimestre | Jefe de Negocios/Jefe de Marketing  |  | \$2.000,00 |                   | Número de nuevos productos diseñados para adultos mayores                                                                                                   |

|        |                                                                                                             |              |                   |  |            |                   |                                                                                                                                                                 |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|--|------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2      | Nivel de alfabetización financiera de los adultos mayores mejorado                                          | 4 Trimestres | Jefe de Marketing |  |            | <b>\$6.000,00</b> | Al menos el 25% de los socios adultos mayores que participaron en los programas de educación financiera conocen los conceptos básicos financieros fundamentales |
| 2.1    | Diseñar y ejecutar un programa de educación financiera para los adultos mayores socios de la COAC           | 1 Trimestre  | Jefe de Marketing |  |            | <b>\$4.000,00</b> | Números de sesiones de educación financiera realizadas para los adultos mayores socios de la COAC Lucha Campesina durante                                       |
| 2.1.1. | Encuestas y entrevistas para identificar el perfil de los socios adultos mayores de la COAC Lucha Campesina | 1 Trimestre  | Jefe de Marketing |  | \$1.500,00 |                   | Número de encuestas y entrevistas realizadas                                                                                                                    |
| 2.1.2  | Desarrollo de la temática a socializar con los adultos mayores                                              | 1 Trimestre  | Jefe de Marketing |  | \$1.000,00 |                   | Número de temas abordados                                                                                                                                       |

|       |                                                                                                              |             |                   |  |            |                   |                                                                                                                                   |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|--|------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.1.3 | Seleccionar el método de enseñanza a usar en los programas de EF                                             | 1 Trimestre | Jefe de Marketing |  | \$1.500,00 |                   | Informe de metodología a usar                                                                                                     |
| 2.2   | Diseñar y ejecutar campañas de sensibilización para adultos mayores que resalten los beneficios de la EF     | 3 Trimestre | Jefe de Marketing |  |            | <b>\$2.000,00</b> | Número de campañas de sensibilización diseñadas y ejecutadas para adultos mayores sobre los beneficios de la educación financiera |
| 2.2.1 | Compartir testimonios de adultos mayores que mejoraron su situación financiera al tomar capacitaciones en EF | 1 Trimestre | Jefe de Marketing |  | \$2.000,00 |                   | Diseño de Material publicitario con testimonios reales                                                                            |

Elaborado por la autora.

### 3.3 Cronograma de actividades

Como se puede apreciar en la siguiente tabla el diseño del producto crediticio se desarrollará en 7 trimestres de acuerdo con las actividades y tareas propuestas anteriormente en el plan operativo.

**Tabla 3.5. Cronograma de actividades**

| Cód.  | Nombre de la Actividad/Tarea                                                                                                                                                | T<br>1 | T<br>2 | T<br>3 | T<br>4 | T<br>5 | T<br>6 | T<br>7 |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1     | <b>Productos financieros adaptados a las necesidades de los adultos mayores implementados por la IFI</b>                                                                    |        |        |        |        |        |        |        |
| 1.1   | <b>Realizar un análisis para identificar oportunidades de rentabilidad en la oferta de productos financieros para adultos mayores</b>                                       |        |        |        |        |        |        |        |
| 1.1.1 | Identificar la dimensión del mercado desatendido de adultos mayores                                                                                                         |        |        |        |        |        |        |        |
| 1.2   | <b>Identificar y analizar las necesidades específicas de los adultos mayores respecto al crédito para sensibilizar a la IFI y diseñar productos adecuados</b>               |        |        |        |        |        |        |        |
| 1.2.1 | Realizar grupos focales con adultos mayores que han tenido experiencias previas con productos crediticios                                                                   |        |        |        |        |        |        |        |
| 1.3   | <b>Diseñar un esquema de incentivos dentro de la IFI, para promover la creación de productos financieros inclusivos adaptados a las necesidades de los adultos mayores.</b> |        |        |        |        |        |        |        |
| 1.3.1 | Establecer objetivos para el esquema de incentivos                                                                                                                          |        |        |        |        |        |        |        |
| 2     | <b>Nivel de alfabetización financiera de los adultos mayores mejorado</b>                                                                                                   |        |        |        |        |        |        |        |
| 2.1   | <b>Diseñar y ejecutar un programa de educación financiera para los adultos mayores socios de la COAC</b>                                                                    |        |        |        |        |        |        |        |

|       |                                                                                                                 |  |  |  |  |  |  |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 2.1.1 | Encuestas y entrevistas para identificar el perfil de los socios adultos mayores de la COAC Lucha Campesina     |  |  |  |  |  |  |
| 2.1.2 | Desarrollo de la temática a socializar con los adultos mayores                                                  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1.3 | Seleccionar el método de enseñanza a usar en los programas de EF                                                |  |  |  |  |  |  |
| 2.2   | <b>Diseñar y ejecutar campañas de sensibilización para adultos mayores que resalten los beneficios de la EF</b> |  |  |  |  |  |  |
| 2.2.1 | Compartir testimonios de adultos mayores que mejoraron su situación financiera al tomar capacitaciones en EF    |  |  |  |  |  |  |

Elaborado por la autora

### 3.4 Presupuesto del proyecto

En cuanto al presupuesto del proyecto se ha estimado un costo de \$ 11 mil dólares los mismos que pertenecerían al aporte propio de la COAC Lucha Campesina considerando que la entidad cuenta con el recurso técnico apropiado y materiales necesarios para diseñar este producto.

**Tabla 3.6. Presupuesto del proyecto**

| <b>Cod</b> | <b>Descripción</b>                                                                                                                                            | <b>T1</b> | <b>T2</b> | <b>T3</b> | <b>T4</b> | <b>T5</b> | <b>T6</b> | <b>T7</b> | <b>Costo Total</b> |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| <b>1</b>   | <b>Productos financieros adaptados a las necesidades de los adultos mayores implementados por la IFI</b>                                                      |           |           |           |           |           |           |           | <b>5000,00</b>     |
| <b>1.1</b> | <b>Realizar un análisis para identificar oportunidades de rentabilidad en la oferta de productos financieros para adultos mayores</b>                         |           |           |           |           |           |           |           | 1500,00            |
| 1.1.1      | Identificar la dimensión del mercado desatendido de adultos mayores                                                                                           | 1.500,00  |           |           |           |           |           |           |                    |
| <b>1.2</b> | <b>Identificar y analizar las necesidades específicas de los adultos mayores respecto al crédito para sensibilizar a la IFI y diseñar productos adecuados</b> |           |           |           |           |           |           |           | 1500,00            |

|        |                                                                                                                                                                             |  |         |         |          |  |  |  |                |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------|---------|----------|--|--|--|----------------|
| 1.2.1  | Realizar grupos focales con adultos mayores que han tenido experiencias previas con productos crediticios                                                                   |  | 1500,00 |         |          |  |  |  |                |
| 1.3    | <b>Diseñar un esquema de incentivos dentro de la IFI, para promover la creación de productos financieros inclusivos adaptados a las necesidades de los adultos mayores.</b> |  |         |         |          |  |  |  | 2000,00        |
| 1.3.1  | Establecer objetivos para el esquema de incentivos                                                                                                                          |  |         | 2000,00 |          |  |  |  |                |
| 2      | <b>Nivel de alfabetización financiera de los adultos mayores mejorado</b>                                                                                                   |  |         |         |          |  |  |  | <b>6000,00</b> |
| 2.1    | <b>Diseñar y ejecutar un programa de educación financiera para los adultos mayores socios de la COAC</b>                                                                    |  |         |         |          |  |  |  | 4000,00        |
| 2.1.1. | Encuestas y entrevistas para identificar el perfil de los socios adultos mayores de la COAC Lucha Campesina                                                                 |  |         |         | 1.500,00 |  |  |  |                |

|            |                                                                                                                 |  |  |  |  |         |         |          |         |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|---------|---------|----------|---------|
| 2.1.2      | Desarrollo de la temática a socializar con los adultos mayores                                                  |  |  |  |  | 1000,00 |         |          |         |
| 2.1.3      | Seleccionar el método de enseñanza a usar en los programas de EF                                                |  |  |  |  |         | 1500,00 |          |         |
| <b>2.2</b> | <b>Diseñar y ejecutar campañas de sensibilización para adultos mayores que resalten los beneficios de la EF</b> |  |  |  |  |         |         |          | 2000,00 |
| 2.2.1      | Compartir testimonios de adultos mayores que mejoraron su situación financiera al tomar capacitaciones en EF    |  |  |  |  |         |         | 2.000,00 |         |

Elaborado por la autora



### **3.5 Evaluación ex ante**

La evaluación ex ante permite identificar debilidades en la lógica del diseño de la intervención, así como analizar los posibles efectos colaterales y establecer la base para una evaluación posterior más rigurosa (Bamberger et al. 2012). Su importancia radica en que mejora significativamente la calidad del diseño del proyecto, al proporcionar evidencia sobre su lógica interna, su factibilidad y sus posibles efectos antes de realizar la inversión (Gertler et al. 2011).

Los análisis de factibilidad técnica, financiera, institucional, social y ambiental en la evaluación ex ante permiten estimar la probabilidad de éxito de un proyecto antes de su ejecución, reduciendo riesgos y mejorando la calidad del diseño (Sartori y Cursi 2007) mientras que la evaluación de viabilidad técnica, financiera, institucional, social y ambiental es parte esencial de la evaluación ex ante, ya que permite anticipar la capacidad del proyecto de ser implementado con éxito en un contexto dado (Sartori y Cursi 2007)

El proyecto responde a la necesidad identificada dada por la exclusión financiera que enfrentan los adultos mayores en el sistema financiero tradicional. En Ecuador, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador (2024), aproximadamente el 70% de los adultos mayores no poseen acceso a servicios financieros formales, lo que limita las oportunidades de desarrollo económico y bienestar. La COAC Lucha Campesina identificó que el 8% de los socios adultos mayores accede a productos crediticios, a pesar de representar el 18% del total de asociados.

El proyecto se alinea con políticas nacionales como el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 (2019), específicamente con el objetivo de “Promover la inclusión económica y social; combatir la pobreza en todas sus dimensiones”, así como con la Política Nacional de Inclusión Financiera (2023). También se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2022), particularmente con el ODS 1 (Fin de la pobreza), ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y ODS 10 (Reducción de las desigualdades).

#### **3.5.1 Análisis de pertinencia**

El análisis de pertinencia permite establecer el grado en que un proyecto se ajusta a una necesidad reconocida y prioritaria en un contexto específico, y si está en concordancia con las políticas y estrategias públicas (Sartori y Cursi 2007).

Dentro del análisis de pertinencia del proyecto se evaluó los diversos componentes y actividades propuestas para este proyecto asegurándose que se logren alcanzar los resultados

deseados, se han planteado las observaciones y recomendaciones a las interrogantes planteadas, partiendo de la identificación del problema, su delimitación geográfica y social, además de otros aspectos relevantes como la percepción de los beneficiarios y sus costos.

**Tabla 3.7. Análisis de pertinencia**

| <b>Aspecto</b>                        | <b>Pregunta</b>                                                             | <b>Justificación</b>                                                                                                                                                       | <b>Fuente</b>            |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Relevancia social                     | ¿El proyecto responde a una necesidad real de la comunidad o beneficiarios? | Si, este proyecto responde a una imperiosa necesidad de los adultos mayores de acceder a productos crediticios ajustados a sus necesidades                                 | Diagnóstico situacional. |
| Contexto                              | ¿El contexto social, económico, cultural permite la ejecución del proyecto? | Sí, ya que la entidad está legalmente constituida y regida por las entidades de control lo que le permite crear sus productos de acuerdo con las necesidades de sus socios | Análisis de involucrados |
| Alineación con las políticas públicas | ¿El proyecto está alineado con planes y estrategias nacionales o locales?   | Sí, el proyecto esta alineado a la igualdad de derechos de los promulgados por la Constitución y la Economía Popular y Solidaria                                           | Diagnóstico situacional. |
| Agenda de desarrollo                  | ¿El proyecto está alineado con los ODS?                                     | Si, este proyecto esta alineado con los siguientes ODS:                                                                                                                    | Diagnóstico situacional. |
|                                       |                                                                             | Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo                                                                                                    |                          |
|                                       |                                                                             | Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos                                                            |                          |
|                                       |                                                                             | Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países                                                                                                                  |                          |

Elaborado por la autora

### 3.5.2 Análisis de consistencia interna del proyecto

El análisis de consistencia interna permite verificar la lógica del proyecto, es decir, que las actividades previstas generen productos que contribuyan razonablemente al propósito del proyecto y, en última instancia, al logro del objetivo general o fin (Sartori y Cursi 2007). Como se puede apreciar en la siguiente matriz se ha identificado, delimitado y determinado que el proyecto es viable en todos los aspectos mediante la formulación de las distintas interrogantes propuestas, se han planteado recomendaciones para cada pregunta.

**Tabla 3.8. Matriz de análisis de la consistencia interna del proyecto**

| Preguntas                                                               | Si | No | Observaciones                                                                                                                                                      | Recomendaciones                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Se ha identificado con claridad el problema que da origen al proyecto? | x  |    | El problema se ha identificado con claridad ya que no se cuenta con un producto crediticio diferenciado para los adultos mayores socios de la COAC Lucha Campesina | Impulsar la creación de un producto diferenciado para este grupo etario       |
| ¿El problema se ha delimitado geográfica y socialmente?                 | x  |    | El problema ha sido delimitado en los socios de la COAC Lucha Campesina                                                                                            | Vincular el sector a ser atendido con el entorno Cooperativo                  |
| ¿Existe información suficiente sobre el problema?                       | x  |    | Sí, ya que se determinó que en el sector este segmento de mercado es desatendido de manera general por el sector financiero y cooperativo                          | Apoyarse en las bases de datos existentes de socios de la COAC                |
| ¿El problema es prioritario para la política social/económica?          | x  |    | Sí es prioritaria ya que se enfoca en satisfacer las necesidades económicas de los adultos mayores socios de la COAC                                               | Promover la Responsabilidad social de la entidad creando un producto acorde a |

|                                                                                                          |   |  |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                          |   |  |                                                                                                                                                                 | las necesidades de los socios                                                                                   |
| ¿Se ha considerado la percepción de la población beneficiaria en la identificación del problema?         | x |  | Si se ha considerado puesto que frecuentemente se reciben consultas sobre los productos financieros accesibles a este grupo etario                              | Consultar la aceptación de los posibles beneficiarios de este producto                                          |
| ¿El equipo que gestiona el proyecto tiene la capacidad de intervenir en el problema?                     | x |  | La COAC Lucha Campesina cuenta con el equipo técnico necesario para diseñar el producto crediticio adecuado para los adultos mayores                            | Incrementar el conocimiento de los técnicos en cuanto a derechos de los adultos mayores y su rol en la sociedad |
| ¿Se han analizado los costos administrativos, psicosociales y políticos de la focalización del proyecto? | x |  | Si se han analizado ya que los costos incurridos en el equipo técnico y materiales a usar forman parte de la entidad siendo únicamente aporte de la institución | Promover incentivos para el personal a cargo de la creación del producto crediticio                             |
| ¿Se han identificado los criterios de focalización del proyecto?                                         | x |  | Si ya que se ha focalizado solo en una parte de la población total de socios de la COAC Lucha Campesina                                                         | Definir las características específicas del producto a ser diseñado por la entidad                              |

Elaborado por la autora

### 3.5.3 Evaluación de las actividades del proyecto

La evaluación de proceso o de actividades examina hasta qué punto las acciones del proyecto se han implementado conforme al diseño previsto, permitiendo mejorar la eficiencia operativa y la conexión entre medios y fines (Rossi et al. 2004).

Dentro de la evaluación de las actividades del proyecto se ha logrado medir el progreso del mismo partiendo de la identificación de las actividades, los organismos responsables, y determinar si existen actividades que requieran viabilidad económica, política, financiera e institucional para los cual se ha realizado las siguientes preguntas a fin de conocer su evaluación, determinando en la misma que la entidad deberá realizar un análisis costo beneficio y sus colaboradores serán netamente responsables de la ejecución de las distintas actividades y tareas propuestas, permitiendo de esta manera garantizar que el proyecto se encuentra en el camino correcto.

**Tabla 3.9. Evaluación de las actividades del proyecto**

| <b>Preguntas</b>                                                                                          | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Observación</b>                                                                                                                                     | <b>Recomendación</b>                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Se ha identificado actividades suficientes y necesarias para cada resultado del proyecto?                | X         |           | La cooperativa no cuenta con un departamento de proyectos, sin embargo, se determinaron las actividades necesarias para diseñar un producto crediticio | Al ser aporte propio de la entidad cada unidad será responsable de cumplir con las actividades asignadas |
| ¿Se estableció cuales son los organismos responsables de ejecutar cada una de esas actividades?           | X         |           | Cada responsable deberá ejecutar las tareas designadas a su área                                                                                       |                                                                                                          |
| ¿Hay actividades que requieran un análisis de viabilidad económico, financiera, política e institucional? | X         |           | Todos los costos incurridos partirán del presupuesto aprobado y designado por el Consejo de Administración de la Coop. Lucha Campesina                 | Realizar un análisis costo beneficio                                                                     |

Elaborado por la autora

### **3.5.4 Análisis organizativo e institucional**

El análisis organizacional e institucional constituye una herramienta clave para comprender la dinámica interna de las instituciones, su estructura de poder, su capacidad de respuesta, y su inserción en un contexto social determinado (Kliksberg 1999).

Este análisis nos ha permitido determinar si se cuenta con la infraestructura necesaria y procesos operativos implementados de forma adecuada, convirtiéndose en un elemento fundamental a superar en la implementación del proyecto.

**Tabla 3.10 Análisis organizativo e institucional**

| <b>Institución / unidad / área responsable:</b>                                                   |                                                                                                                                             |                                                                                            |                                                                                                      |                                                                                                                               |                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>Componente</b>                                                                                 | <b>Requisitos organizacionales requeridos</b>                                                                                               | <b>Requisitos Organizacionales existentes</b>                                              | <b>Problemas Internos identificados</b>                                                              | <b>Posibles soluciones</b>                                                                                                    | <b>Nivel de factibilidad institucional</b> |
| Productos financieros adaptados a las necesidades de los adultos mayores implementados por la IFI | Diseño de productos con condiciones flexibles (plazos, garantías blandas, montos adecuados); capacitación al personal sobre trato inclusivo | Experiencia en diseño de productos tradicionales; estructura básica de análisis crediticio | Falta de productos especializados; desconocimiento de necesidades específicas de los adultos mayores | Realizar estudios de mercado; capacitar al personal en atención inclusiva; desarrollar piloto de producto adaptado            | Alta                                       |
| Nivel de alfabetización financiera de los adultos mayores mejorado                                | Programas de educación financiera adaptados a adultos mayores (lenguaje claro, materiales visuales, presencialidad)                         | Actividades generales de educación financiera, no segmentadas                              | Baja participación de adultos mayores; contenidos poco adecuados para el público objetivo            | Crear contenidos específicos para adultos mayores; utilizar medios radiales/comunitarios; alianzas con organizaciones locales | Media - Alta                               |

Elaborado por la autora

### 3.5.5 Análisis de viabilidad de la sostenibilidad del proyecto

La viabilidad de la sostenibilidad se refiere a la capacidad de un proyecto para mantener sus beneficios a lo largo del tiempo, después de la fase de inversión, sin comprometer los recursos futuros ni depender indefinidamente de subsidios externos (Gómez Galvarriato y Dávila 2001).

Dentro del análisis de viabilidad de la sostenibilidad se han evaluado diferentes impactos desde la fase inicial hasta su implementación en los ámbitos financiero, institucional, social, y; técnico determinando de esta manera que es sostenible a largo plazo y que su impacto es positivo en los adultos mayores socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina, a su vez se corrobora que es sostenible a largo plazo.

**Tabla 3.11 Análisis viabilidad de la sostenibilidad del proyecto**

|                                    |                                                                                                                                      |                                                                        |                                                                                                                                          |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Componente:</b>                 | Productos financieros adaptados a las necesidades de los adultos mayores implementados por la IFI                                    |                                                                        |                                                                                                                                          |
| <b>Dimensión de Sostenibilidad</b> | <b>Fortalezas</b>                                                                                                                    | <b>Debilidades</b>                                                     | <b>Estrategia de Mejora</b>                                                                                                              |
| <b>Financiera</b>                  | El producto cuenta con el financiamiento inicial necesario para su ejecución                                                         | No se cuenta con un monto exacto destinado para su puesta en marcha    | Mantener un estimado de presupuesto para la colocación de este producto                                                                  |
| <b>Institucional</b>               | La misión y visión de la entidad están alineadas al proyecto                                                                         | Dependerá netamente de la entidad su ejecución                         | Difundir el producto y sus beneficios                                                                                                    |
| <b>Social</b>                      | El producto financiero tiene de alta aceptación por los adultos mayores socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina | Se deberá socializar con los adultos mayores y promocionar el producto | Diseñar los canales de información adecuados para llegar a los socios adultos mayores que pueden beneficiarse de ese producto financiero |
| <b>Técnica</b>                     | Se cuenta con los recursos materiales y humanos para desarrollar el producto                                                         | Se deberá actualizar constantemente los testimonios de socios          | Marketing deberá realizar un seguimiento para la actualización periódica y difusión de                                                   |

|  |  |                                         |                                                |
|--|--|-----------------------------------------|------------------------------------------------|
|  |  | beneficiados con el producto financiero | los socios favorecidos del producto financiero |
|--|--|-----------------------------------------|------------------------------------------------|

Elaborado por la autora

Al evaluar la infraestructura disponible en la cooperativa, el respaldo de los principales involucrados en el proyecto y los procesos en los que se basará, se concluye que las respuestas a las preguntas planteadas en este aspecto son positivas, conociendo también que se cuenta con el apoyo financiero requerido y el compromiso institucional. lo que asegura la viabilidad a largo plazo del proyecto.

**Tabla 3.12 Matriz para la evaluación de la sostenibilidad**

| Interrogantes                                                                                                 | Calificación |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|---|---|---|
|                                                                                                               | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Infraestructura y logística</b>                                                                            |              |   |   |   |   |
| ¿El resultado o bien o servicio tiene la infraestructura adecuada?                                            |              |   |   |   | x |
| ¿Son adecuados la planta y el equipo físico para su producción o prestación?                                  |              |   |   |   | x |
| ¿Hay adecuación en los procesos de mantenimiento del equipo y de la infraestructura?                          |              |   |   | x |   |
| ¿Es adecuada la técnica escogida para el proceso productivo o prestación?                                     |              |   |   | x |   |
| ¿Existe una organización logística adecuada?                                                                  |              |   | x |   |   |
| ¿Existe capacidad institucional a largo plazo?                                                                |              |   |   | x |   |
| ¿Hay interés en agencias locales y provinciales en que se genere el resultado o se genere el bien o servicio? |              |   |   |   | x |
| ¿Existe flexibilidad y capacidad para adaptar el proyecto a circunstancias cambiantes del entorno?            |              |   |   |   | x |
| ¿Existe apoyo de los actores clave?                                                                           |              |   |   |   | x |
| ¿El proyecto tiene un apoyo fuerte y estable de las organizaciones locales y provinciales?                    |              |   | x |   |   |

Elaborado por la autora

### 3.5.6 Análisis de la viabilidad política

Dentro del análisis de viabilidad política se identificaron los actores del proyecto para las diferentes actividades y su viabilidad, en función de ello se ha considerado el peso político de cada actor y con puntaje de 3 el valor máximo.



Es importante denotar que la viabilidad del proyecto se fundamenta en los actores involucrados encargados en la ejecución del proyecto.

**Tabla 3.13 Análisis de la viabilidad política**

| <b>Componente</b>                                                                                 | <b>Actores sociales involucrados</b> | <b>Interés puesto en ejecución</b> | <b>Peso político del actor social</b> | <b>Nivel de viabilidad política</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Productos financieros adaptados a las necesidades de los adultos mayores implementados por la IFI | Jefe de Negocios                     | 1                                  | 3                                     | A                                   |
|                                                                                                   | Jefe de Marketing                    | 1                                  | 3                                     | A                                   |
| Nivel de alfabetización financiera de los adultos mayores mejorado                                | Jefe de Marketing                    | 1                                  | 3                                     | A                                   |

Elaborado por la autora

## Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones

### 4.1 Conclusiones

El diagnóstico situacional evidenció que los adultos mayores enfrentan obstáculos significativos para acceder a servicios financieros formales en Ecuador, donde aproximadamente el 70 % de este grupo poblacional permanece excluido del sistema financiero. En el caso específico de la COAC Lucha Campesina, se identificó que, a pesar de que los socios adultos mayores representan el 14 % del total de asociados, solo 858 de ellos han accedido a productos crediticios, y su participación sobre el total de operaciones crediticias vigentes corresponde apenas al 1,28 %. Esta cifra refleja una brecha importante en términos de inclusión financiera, que requiere ser abordada mediante el diseño de productos específicos orientados a este segmento.

El análisis del entorno permitió identificar múltiples factores que inciden en esta exclusión, entre los cuales destacan: la rigidez en los requisitos crediticios que no consideran la naturaleza de los ingresos del adulto mayor —frecuentemente informales o procedentes de pensiones limitadas—, la baja alfabetización financiera y digital, la percepción de alto riesgo por parte de las instituciones, y la carencia de productos financieros adaptados a sus condiciones. Todos estos elementos fueron considerados de forma integral en la propuesta desarrollada.

La incorporación de programas de educación financiera y estrategias de accesibilidad permitirán complementar el diseño del producto crediticio, abordando así las principales barreras que limitan la inclusión financiera de los adultos mayores. El enfoque integral dentro del proyecto diseñado reconoce que la inclusión efectiva no solo depende del acceso al crédito, sino también del fortalecimiento de capacidades en los usuarios y del diseño de canales de atención adecuados a sus características específicas.

El proyecto diseñado muestra que es posible diseñar productos financieros inclusivos y sostenibles dirigidos a poblaciones tradicionalmente excluidas, como los adultos mayores, dentro del marco de la economía popular y solidaria. La experiencia generada por la COAC Lucha Campesina puede constituirse en un referente para otras cooperativas interesadas en ampliar su impacto social y contribuir al bienestar económico de este segmento, el cual crecerá significativamente en las próximas décadas, según las proyecciones demográficas.

Finalmente, el desarrollo del marco metodológico y la evaluación ex ante evidenciaron que la COAC Lucha Campesina cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para implementar el producto crediticio diseñado. Esta viabilidad operativa

respalda la pertinencia de la propuesta y la posibilidad real de contribuir a la inclusión financiera de los adultos mayores desde una perspectiva equitativa y sostenible.

## **4.2 Recomendaciones**

Con base en las conclusiones obtenidas del estudio para el diseño del producto crediticio inclusivo para adultos mayores de la COAC Lucha Campesina, se presentan las siguientes recomendaciones:

Se debe implementar el sistema de metas institucionales específicas para la inclusión de adultos mayores, estableciendo indicadores de rendimiento que midan el progreso en la reducción de dicha brecha y con revisiones trimestrales por parte del Consejo de Administración y la Gerencia General.

Realizar evaluaciones periódicas de la relación costo-beneficio en la implementación del diseño, comparando los resultados reales con las proyecciones iniciales, y establecer mecanismos de ajuste que garanticen el mantenimiento y la mejora de la rentabilidad social y financiera del producto.

Adoptar un enfoque multidimensional en la implementación del producto y coordinar eficazmente las diferentes áreas de la cooperativa para abordar simultáneamente las barreras identificadas y superarlas.

Establecer un proceso de mejora continua basado en la retroalimentación de los socios adultos mayores, realizando ajustes periódicos a los contenidos educativos y a los canales de acceso según las sugerencias y necesidades identificadas en la práctica. También se presentará la experiencia y los resultados del proyecto en foros sectoriales y en eventos del movimiento cooperativo, con el fin de facilitar la transferencia de conocimientos y promover la replicabilidad del modelo en las instituciones financieras comprometidas con la inclusión de los adultos mayores.

Promover la inclusión financiera de los socios adultos mayores de la COAC Lucha Campesina fortaleciendo los medios de información y comunicación que les permitan conocer los productos financieros crediticios disponibles y sus características específicas de acuerdo con sus necesidades.

## Referencias

- Alianza Cooperativa Internacional. 2025. “Alianza Cooperativa Internacional”.  
<https://ica.coop/es>.
- Álvarez, Tatiana, Diana Ajila, y Roberto Nuñez. 2020. “Estimación de las contribuciones de los turistas para la sostenibilidad financiera del Parque Nacional Cotopaxi del Ecuador”. *Boletín de Coyuntura* 27, 27-35.  
<https://doi.org/10.31243/bcoyu.27.2020.1016>.
- Asociación de Bancos del Ecuador. 2024. “Asociación de Bancos del Ecuador”.  
<https://asobanca.org.ec/>.
- Bamberger, M., Rugh, J., & Mabry, L. 2012. *RealWorld Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints*. SAGE.
- Banco Central del Ecuador. 2019. Informe de inclusión financiera en el Ecuador. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. 2023a. “Banco Central del Ecuador”. <https://www.gob.ec/bce>.
- . 2023b. “Banco Central del Ecuador - La economía ecuatoriana reportó un crecimiento interanual de 4,3% en el cuarto trimestre de 2022”.  
<https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-reporto-un-crecimiento-interanual-de-4-3-en-el-cuarto-trimestre-de-2022>.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 1997. *Marco lógico para el diseño, monitoreo y evaluación de proyectos*. Washington D.C.: BID.
- Banco Interamericano de Desarrollo. 2023. “Banco Interamericano de Desarrollo”.  
<https://www.iadb.org/es>.
- Banco Mundial. 2023a. “Banco Mundial”. 2023. <https://www.bancomundial.org/ext/es/home>.
- . 2023b. “Informe sobre el desarrollo mundial 2023”.  
<https://www.bancomundial.org/es/publication/wdr2022>.
- Boletín diciembre 2024, Coop. Lucha Campesina, 2025,  
<https://luchacampesina.fin.ec/boletines-trimestrales/#>
- Capace, Luis. 2023. “La sostenibilidad financiera de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas”. <http://crea.ujaen.es/jspui/handle/10953.1/20699>.
- Chiavenato, I. 2006. *Administración: teoría, proceso y práctica* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Coraggio, J. L. 2011. *La economía social y solidaria en movimiento*. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN).

- Duque, Gabriela, Fernando Córdova, Karla González, y Juan Aguirre. 2020. “Evaluación de la gestión financiera y cualidades gerenciales en empresas ecuatorianas”. *INNOVA Research Journal*.
- Banco Central del Ecuador. 2019. *Informe de inclusión financiera en el Ecuador*. Quito: BCE.
- Estrategia Nacional de Inclusión Financiera. 2023. “Estrategia Nacional de Inclusión Financiera”. <https://www.rfd.org.ec/blog/ecuador-ya-cuenta-con-una-politica-nacional-de-inclusion-financiera>.
- Fundación CRISFE. 2023. *Programa de Educación Financiera para Adultos Mayores*. Quito: Fundación CRISFE.
- Freire, Erick. 2021. “El microcrédito como alternativa de sostenibilidad financiera para pequeños productores agrícolas con perspectivas de exportación”. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/67647>.
- Gaspar, D. (2000). Evaluating the logical framework approach: Towards learning-oriented development evaluation. *Public Administration and Development*
- Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. J. 2011. *Impact Evaluation in Practice*. The World Bank.
- Gómez Galvarriato, A., & Dávila, M. 2001. *Evaluación socioeconómica de proyectos de inversión*. México: McGraw-Hill.
- Goodwin, P., & Wright, G. 2004. *Decision Analysis for Management Judgment* (3rd ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- GTZ. 1987. *Manual para el análisis de proyectos con enfoque de marco lógico*. Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).
- Haro, Alexander, y Oscar López. 2022. “Evaluación de la sostenibilidad financiera en las microempresas ecuatorianas”. *Revista Fidéлитas* 3 (1): 13-13. <https://doi.org/10.46450/revistafidelitas.v3i1.44>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2024. “home – Instituto Nacional de Estadística y Censos”. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>.
- Instituto Nacional de Estadística y. 2024. “Pobreza y desigualdad”. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobreza-y-desigualdad/>.
- Isaac, Auad. 2023. “Gestión administrativa para la sostenibilidad financiera y deportiva de los equipos profesionales de fútbol: SERIE A – Ecuador”, marzo. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/69352>.
- Ishikawa, K. 1986. *Guide to Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organization.

- Jiménez, Alba, y Cecilia Narváez. 2021. “Gestión financiera en tiempos de COVID-19 para Cooperativas de producción y mercadeo”. *CIENCIAMATRIA* 7 (2): 158-86.  
<https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.507>.
- León, Benjamín, Gladys Vélez, Divar Castro, y Justa Izarra. 2019. “Sostenibilidad financiera de los grupos de ahorro y crédito en la provincia de Santa Elena, Ecuador”. *Universidad Ciencia y Tecnología* 23 (95): 75-81.
- Ley Orgánica de la Economía Popular Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. 2011. “Ley Orgánica de la Economía Popular Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario”. *Socioeco.org*. 28 de abril de 2011.  
[https://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-legislation-14\\_es.html](https://www.socioeco.org/bdf_fiche-legislation-14_es.html).
- Macías, Tania, Wagner Díaz, y Andy Delgado. 2022. “Modernización de las empresas: Importancia para la sostenibilidad financiera económica”. *Dominio de las Ciencias* 8 (3): 40.
- Mendoza, Magna, Fredy Huaracca, Coralí Ronceros, Timoteo Armas, y Viviana Flores. 2017. “El sistema de control interno en la gestión financiera de las micro y pequeñas empresas de la provincia de Barranca”. *Infinitum...* 7 (1).  
<https://doi.org/10.51431/infinitum.v7i1.63>.
- Ministerio Social de la Iglesia de Riobamba. 2024. “Ministerio Social de la Iglesia de Riobamba”. 2024. <https://diocesisderiobamba.org/>.
- Moreno, Lenin, y Alejandro Saritama. 2023. “Sostenibilidad Financiera en organizaciones textiles de la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador”. *Economía & Negocios* 5 (2): 108-26. <https://doi.org/10.33326/27086062.2023.2.1714>.
- Naranjo, William, José Torre, Héctor Manosalvas, y Edgar Linger. 2022. “Estrés financiero en las pequeñas y medianas empresas en Quito, Ecuador”. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas* 4 (1): 66-77. <https://doi.org/10.52948/rcca.v4i1.552>.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible. 2022. “Objetivos y metas de desarrollo sostenible”. *Desarrollo Sostenible (blog)*. 2022.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.
- Olórtogui, Dennis, y Ruben Rodriguez. 2019. “Taller del Régimen Laboral MYPE y su contribución a la gestión financiera de las microempresas de la Asociación La Gran Feria Electrónica, Distrito de Trujillo, año 2019”. *Universidad Privada Antenor Orrego*. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/5001>.
- Organización de las Naciones Unidas. 2024. “Organización de las Naciones Unidas”. *United Nations*. *United Nations*. 2024. <https://www.un.org/es/about-us>.

- Organización Internacional del Trabajo. 2023. “Página principal de la OIT | International Labour Organization”. 2023. <https://www.ilo.org/es>.
- Organización Mundial de la Salud. 2023. “Organización Mundial de la Salud”. 2023. <https://www.who.int/es>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. 2024. “Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico”. 2024. <https://comercio.gob.es/PoliticaComercialUE/OMCOrganismosInternacionales/Paginas/ocde.aspx>.
- Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025. 2019. “Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025”. 2019. <https://www.planificacion.gob.ec/plan-de-creacion-de-oportunidades-2021-2025/>.
- Política Nacional de Inclusión Financiera. 2023. “Política Nacional de Inclusión Financiera”. JPRF. 25 de septiembre de 2023. <https://jprf.gob.ec/la-junta-de-politica-y-regulacion-financiera-emite-la-politica-y-estrategia-nacional-de-inclusion-financiera/>.
- Red de Instituciones de Finanzas de Desarrollo. 2024. “Red de instituciones financieras de desarrollo”. 2024. <https://www.rfd.org.ec/>.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. 2004. *Evaluation: A systematic approach* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Salcedo, Hernán, y Johanna Aguayo. 2022. “Sostenibilidad financiera para la unificación de una dirección municipal y una empresa pública. Caso: Movilidad de Manta EP”. 593 Digital Publisher CEIT 7 (Extra 3): 88-107.
- Sánchez, J. & Londoño, A. 2009. Planificación participativa y diagnóstico situacional. Editorial Ecoe Ediciones.
- Sartori, E., & Cursi, J. 2007. Evaluación ex ante de programas y políticas públicas: Una herramienta para mejorar la toma de decisiones. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).
- SENPLADES. 2014. Economía Popular y Solidaria y Buen Vivir. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. 2024. “Superintendencia de Bancos del Ecuador”. Superintendencia de Bancos. 2024. <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/>.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. 2024. “Superintendencia de Economía Popular y Solidaria”. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. 2024. <https://www.seps.gob.ec/>.

- Valencia, Edison, Alexandra Valle, Mary Cruz, y Alexander Haro. 2022. “Evaluación de la sostenibilidad financiera en el Crédito de Desarrollo Humano Asociativo en la provincia de Tungurahua, Ecuador”. *Lecturas de Economía*, n.o 97 (diciembre), 325-68. <https://doi.org/10.17533/udea.le.n97a346723>.
- Vallejo, María. 2022. “Evaluación de la colocación de Productos Financieros (microcréditos) y la sostenibilidad financiera de las cooperativas de ahorro y crédito segmento 1, de la zona centro del Ecuador, año 2020.”, mayo.  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/16207>.
- Ziccardi, A. 2006. *Gestión pública local y planificación participativa*. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales.