

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Desarrollo, Ambiente y Territorio

Convocatoria 2022-2023

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

Propuesta de Modelo de Gobierno Cooperativo a nivel Directivo para la COAC San Antonio  
Imbabura Ltda

Luis Vinicio Saráuz Estévez

Asesor/a:

Javier Álvarez Gamboa

Lector/a:

Edgar Omar Peñaherrera Gallegos

Quito, marzo de 2023

## **Dedicatoria**

Al dueño y Señor de mi vida, mi Señor Jesucristo que en cada momento del desarrollo del programa estuvo presente encaminándome y proporcionando la fuerza necesaria para cumplir con todas las actividades que a la vez me encontré realizando.

A mi esposa Mary quien pacientemente me apoyó con su afecto y consideración en las arduas jornadas de trabajo que se realizaron.

A Mily y Dany mis amados hijos que aún en su silencio me hicieron sentir su apoyo incondicional en el proceso; son y serán fieles reflejos del esfuerzo y dedicación que observaron.

A mi padre Don Bayardito, que, aunque en la adolescencia no entendía sus palabras “vacaciones es cambio de actividad para que te ayude a ser mejor”, ahora veo claramente que sí fue para mi bien...

## Índice de Contenidos

Resumen .....	8
Agradecimientos.....	9
Introducción .....	10
Capítulo 1. Sistema Económico Popular y Solidario .....	12
1.1 Inclusión financiera y el cooperativismo.....	13
1.2. Los principios cooperativos.....	16
1.3. El buen gobierno cooperativo.....	18
1.3.1 Buen Gobierno Cooperativo en el Ecuador. ....	21
1.3.2 El Buen Gobierno desde la perspectiva de la Superintendencia (SEPS).....	22
Capítulo 2. Definición del Problema.....	24
2.1. Diagnóstico situacional.....	24
2.1.1. Situación socioeconómica.....	26
2.1.2. Población objetivo .....	29
2.1.3. Diagrama del diagnóstico situacional .....	30
2.2. Justificación de la investigación/proyecto y delimitación del problema.....	31
2.2.1. Causas y efectos del problema.....	32
2.2.2. Matriz de involucrados .....	34
2.2.3. Árbol del problema .....	35
2.3. Objetivos de la investigación/proyecto.....	36
2.3.1. Árbol de objetivos.....	37
2.4. Hipótesis (alternativas) de la investigación/proyecto.....	38
2.4.1. Árbol de objetivos y alternativas .....	38
2.4.2. Estructura analítica del proyecto.....	40
Capítulo 3. Desarrollo metodológico y resultados de la investigación/proyecto.....	42
3.1. Matriz de Marco Lógico .....	42
3.2. Plan operativo .....	45
3.3. Presupuesto del proyecto .....	48
3.4. Evaluación ex ante.....	49
3.4.1. Análisis de la viabilidad política.....	49
3.4.2. Análisis de la viabilidad Organizativa e institucional.....	51
3.4.3. Análisis de la viabilidad de Género .....	53
3.4.4 Análisis de la pertinencia del proyecto .....	53
Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones.....	57

Referencias:.....	59
ANEXOS.....	61

## Índice de ilustraciones

### Figuras

Figura 1.1. Buen Gobierno empresarial .....	19
Figura 1.2. Pilares del Buen Gobierno Cooperativo .....	21
Figura 2.1 Efectos del Problema .....	32
Figura 2.2. Causas del Problema.....	33
Figura 2.3. Matriz de involucrados .....	34
Figura 2.4. Árbol del Problema.....	35
Figura 2.5. Árbol de Objetivos.....	37
Figura 2.6 Árbol de Alternativas.....	39
Figura 2.7. Estructura analítica del Proyecto .....	40

### Gráficos

Gráfico 2.2. Género e instrucción de los directivos y gerente general.....	27
Gráfico 2.3. Representantes y gerente distribuidos por etnia.....	27
Gráfico 2.4 Actividad económica que desarrollan los directivos y gerente.....	28
Gráfico 2.5. Directivos de los Consejos de Administración y Vigilancia y Gerente.....	29
Gráfico 2.6. Miembros de la Asamblea de Representantes.....	29

### Tablas

Tabla 1.1. Principios Cooperativos .....	17
Tabla 1.2. Concepto de Gobierno Corporativo por enfoques .....	20
Tabla 2.1. Diagnóstico Situacional .....	30
Tabla 3.1. Matriz de Marco Lógico.....	43
Tabla 3.2. Plan Operativo.....	46
Tabla 3.3. Presupuesto desagregado .....	48
Tabla 3.4. Valoración de viabilidad política por actor.....	50
Tabla 3.5. Viabilidad Organizativa e Institucional .....	51
Tabla 3.6. Matriz para la evaluación de la identificación del problema que dio origen al proyecto.....	54

## **Lista de abreviaturas y siglas**

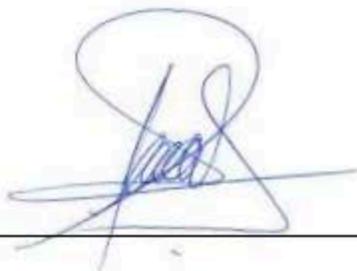
ACI	Alianza cooperativa Internacional
COAC	Cooperativa de Ahorro y crédito
EPS	Economía Popular y Solidaria
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ONU	Organización de las Naciones Unidas
SEPS	Superintendencia de Economía popular y Solidaria

## **Declaración de cesión de derechos**

Yo, Luis Vinicio Saráuz Estévez, autor de la tesina titulada “Modelo de Buen Gobierno Cooperativo para la COAC San Antonio Imbabura Ltda.” declaro que la obra es de mi exclusiva autoría, que la he elaborado para obtener el título de especialización en Inclusión Financiera y Gestión de Cooperativas de Ahorro y Crédito concedido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador.

Cedo a FLACSO Ecuador los derechos exclusivos de reproducción, comunicación, publicación, distribución y divulgación, bajo la licencia Creative Commons 3.0 Ecuador (CC BY-NC 3.0 EC), para que esta universidad la publique en su repositorio institucional, siempre y cuando el objetivo no sea obtener beneficio económico.

Quito, marzo de 2023



**Luis Vinicio Saráuz Estévez**

## **Resumen**

El presente trabajo de titulación se desarrolla en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura, con la finalidad de establecer un modelo de gobierno cooperativo a nivel directivo, en vista de que siendo una de las primeras cooperativas en el Ecuador, no ha logrado consolidarse sin lograr llegar al primer segmento de las entidades cooperativas determinado por la SEPS. El estudio es de tipo cualitativo con un enfoque descriptivo, utilizándose como instrumentos de investigación la entrevista y la encuesta, además de grupos focales siendo las fuentes de información tanto primarias como secundarias. El método utilizado es el enfoque de marco lógico para el planteamiento y diseño del proyecto, mismo que muestra de manera secuencial y lógica las relaciones causales y los supuestos. La población objeto de estudio son los miembros de los Consejos de Administración y de Vigilancia, así como los integrantes de la Asamblea General de Representantes. Finalmente se realiza una evaluación ex ante con el afán de establecer la pertinencia y viabilidad. Entre los principales resultados identificados son que la institución mantenía procesos y procedimientos de manera factual provocando que las actividades desarrolladas por los colaboradores y cuerpos directivos, sean desarrollados de manera discrecional, siendo lo recomendado, la definición de los cuerpos normativos internos y procedimentales, descritos de manera formal con su debido proceso de socialización. Se recomienda llevar a cabo lo planificado en lo concerniente a las pasantías nacionales e internacionales dentro de otras entidades previamente identificadas y que cuenten con notorias buenas prácticas para que se puedan emular dentro de la organización así como, llevar a cabo el proceso de capacitación en las modalidades presencial y/o virtual con profesionales de probada experticia para así obtener, mejorar y fortalecer los conocimientos y competencias que disponen los directivos y asambleístas, toda vez que son los futuros miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, para así lograr que sea un proceso irreversible que redunde en el mejoramiento de la gobernanza cooperativa y contribuya efectivamente en el crecimiento y desarrollo institucional.

## **Agradecimientos**

Una vez concluidas las actividades académicas del programa de especialización, me queda una sensación de nostalgia y a la vez de satisfacción. Nostalgia porque ya no podré compartir las jornadas llenas de alto conocimiento y técnica junto a mis compañeros que gracias a la tecnología nos reuníamos de todas partes de nuestro País. Y satisfacción porque he tenido como maestros, profesionales con profundos conocimiento, experticias y altos valores humanos.

Razón por la cual agradezco profundamente a quienes son parte de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, tanto directivos y docentes, por la oportunidad que me han brindado para crecer ampliamente en el conocimiento de éste importante sector de la economía, reconocido nacional e internacionalmente por su importancia y aporte en el desarrollo socioeconómico.

Lionel Hampon decía: “La gratitud se da cuando la memoria se almacena en el corazón y no en la mente.” Es por ello y mucho más que manifiesto mi gratitud imperecedera.

## **Introducción**

Hablar de una cooperativa es hablar de trabajo mancomunado y de beneficio común donde las personas se unen para alcanzar objetivos similares que por su propia iniciativa sería muy difícil e imposible de lograrlos. Por ello las personas que habitan una misma circunscripción geográfica, se reúnen para llevar a cabo sus proyectos que junto al acompañamiento de los organismos técnicos y de control, puedan desarrollarse social y económicamente.

Nuestro trabajo tiene la finalidad de establecer los instrumentos y metodologías que permitan a los socios, representantes y/o directivos, tener una experticia adecuada y así sean un aporte efectivo a sus organizaciones apoyando adecuadamente las iniciativas de sus compañeros y así crezcan juntos como ciudadanos dentro de su comunidad.

En especial centraremos nuestra atención en lo que se denomina la gobernanza institucional que no es otra cosa sino la adecuada interrelación entre la Gobernabilidad, el liderazgo y los valores éticos que se generen como cultura organizacional que representa un pilar fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones cooperativas y así continúen trabajando en el mejoramiento del acceso a los productos y servicios financieros que son tan indispensables para que la sociedad crezca.

En el primer capítulo trataremos sobre las principales consideraciones teóricas sobre el sistema económico popular y solidario, las cooperativas de ahorro y crédito, sus principios cooperativos que dan vigencia a su objeto social. Abordaremos temas como la inclusión financiera desde el compromiso con los socios y cerramos con el buen gobierno cooperativo observando su importancia, las prácticas que hacen un buen gobierno cooperativo y lo que representa una adecuada gobernabilidad en las cooperativas de ahorro y crédito.

Dentro del capítulo segundo definimos al problema desde un diagnóstico situacional de la cooperativa de ahorro y crédito objeto de estudio, siguiendo por la situación socioeconómica, la población objetivo y desarrollamos una justificación y delimitación del problema. Formulamos el diagrama de causas y efectos del problema, definimos a los

involucrados hasta presentar el árbol del problema. Presentamos el árbol de objetivos y definimos la hipótesis de la investigación.

Se puede observar también el árbol de objetivos y alternativas, la estructura analítica del proyecto donde se puede apreciar el camino a seguir con la finalidad de conseguir el objetivo anhelado que es el crecimiento y mayor competitividad dentro del mercado financiero por las cooperativas que han sido parte fundamental en la estructura de desarrollo y crecimiento de los sectores más vulnerables de nuestro país.

Seguidamente desarrollamos la parte metodológica de los resultados con la presentación de la Matriz de marco Lógico que presenta su resumen narrativo de los objetivos, así como los indicadores a conseguir, sus medios de verificación y los supuestos donde nos apoyamos para que nuestro trabajo sea viable y obtenible. Seguimos con el Plan Operativo donde detallamos los componentes actividades y tareas con sus respectivos responsables, financiamiento e indicadores medibles y alcanzables. Cada plan operativo cuenta con un cronograma de actividades. Cerramos con el presupuesto general y la evaluación ex ante.

Una vez que hemos desarrollado el diagnóstico, apoyados por un adecuado marco teórico y por un proceso metodológico, se concluye que las entidades financieras disponen de representantes y directivos poseen instrucción formal y que en múltiples ocasiones no disponen del entrenamiento necesario en temas de economía popular y solidaria que les permita orientar adecuadamente a la cooperativa hacia el logro de sus principios cooperativos que están en armonía a su filosofía organizacional, además de que con el cumplimiento del cronograma de pasantías en organizaciones que han logrado consolidarse y poseen una fuerte gobernanza institucional, permitirá que se fortalezcan sus competencias y perfil y una vez ahí, sean un apoyo significativo para el avance y desarrollo de sus socios que han confiado sus recursos a la cooperativa para que se administre correctamente por parte de sus elegidos.

## **Capítulo 1. Sistema Económico Popular y Solidario**

Existen sectores económicos dentro de un estado, que son el público, el privado y un tercer sector que se encuentra entre los dos sectores anteriores, es decir, un sector intermedio entre el público y el privado denominado Economía Social que integra a iniciativas privadas cuyo control obedece a la comunidad o a grupos sociales que son sus beneficiarios directos. El mencionado tercer sector tiene una especial importancia en vista de que cumple funciones macroeconómicas y microeconómicas correctoras de diferentes desequilibrios y problemas económicos y sociales (Chávez y Monzón 2018).

En el Ecuador, el último proceso de reforma constituyente del año 2008 puso en evidencia la existencia de seres humanos con otras formas y valores de producción, relaciones sociales y culturales para la vida, constituyéndose en un importante sector económico diferente al capitalista que se resiste a ser destruido por la lógica del “homo economicus” donde cada persona puede ser parte fundamental para la construcción de su propia felicidad, otra economía, otro mundo, la Economía popular y solidaria (Rhon 2016).

Resulta innegable el grado de importancia del sistema económico social y solidario y la empresa social, que la Comisión Europea menciona que estas empresas al poner especial énfasis en las personas y la cohesión social, son el núcleo de un crecimiento inclusivo en virtud de que son generadoras de plazas de trabajo que son sostenibles y con enfoque de género además de abrir posibilidades para la generación del empleo de jóvenes y de personas mayores (Comisión-Europea 2015).

De igual manera dentro del mismo informe, el presidente de la comisión europea José Manuel Barroso, menciona que “El emprendimiento social puede ser sin lugar a duda un programa de cambio muy valioso. Lograr mejores resultados en pro del bien común” (Comisión-Europea 2015). Razón por la cual merece especial atención a fin de que se puedan generar espacios de discusión que articulen esfuerzos en pro de su creación y desarrollo y sea el mecanismo idóneo para que podamos avanzar en el proceso de la inclusión y cierre de brechas socioeconómicas como respuesta a necesidades concretas de bienestar de personas y colectividades (Díaz, Marcuello y Marcuello 2012).

En el Ecuador, la constitución política del estado en su artículo 283, reconoce que el Sistema Económico y la política económica son social y solidaria, siendo aquí donde se reconoce al ser humano como sujeto y fin. Además, se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria donde ésta última incluye a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Si bien en el país la constitución reconoce el sistema económico popular y solidario, su presencia, no garantiza su plena institucionalización social debido a que a través de la legislación secundaria se pueden desarrollar barreras que impidan el avance del sector, no por ello decimos que sea poco importante, sino que se debe seguir trabajando en articular toda la estructura normativa con el propósito de lograr la institucionalidad de la Economía Social y Solidaria que se encuentra en vigencia en la actualidad. (Oleas 2016)

### **1.1 Inclusión financiera y el cooperativismo**

El crédito desde siempre ha sido un instrumento financiero que permite la dinamización de una economía, en especial de aquellas que inician sus actividades por esfuerzo e iniciativa propia, con un propósito específico que es poder generar recursos que le permitan subsistir y desarrollarse en procura del logro de su bienestar. Se comenta que antiguamente se usaba una especie de mesa con un banco para sentarse y ejercer la actividad de prestamista de ahí la utilización la palabra Banco como referencia al lugar donde se puede obtener financiamiento a los proyectos planteados. García y otros definen a la inclusión financiera como:

El proceso de promoción de un acceso asequible, oportuno y adecuado a una amplia gama de productos y servicios financieros regulados y la ampliación de su uso por todos los segmentos de la sociedad, a través de la aplicación de enfoques innovadores o existentes hechos a la medida, incluyendo actividades de sensibilización y de educación financiera, con el fin de promover el bienestar económico y la inclusión económica y social (García et al. 2013, 22).

En la obra *Inclusión Financiera en Ecuador* de Jácome (2021), hace referencia a Levine (2003) y describe que los países con un mejor desarrollo de sus sistemas financieros tienden a crecer más rápido. Si conocemos que en cualquier país existen personas superavitarias y de otra parte personas deficitarias financieramente, se requieren de entidades intermediarias

financieras que permitan captar los recursos y colocarlos, con ello se dispone del dinero requerido y así se financien las actividades propuestas que generen ingresos y por ende prosperar.

Resulta innegable la importancia de una adecuada inclusión financiera para el desarrollo económico, que por un lado deben existir servicios financieros formales, es decir, que existan entes que regulen su funcionamiento y de otro lado sean proporcionados de manera clara y transparente que permitan una adecuada protección al consumidor por el servicio prestado.

Es tal la dimensión de la importancia de la inclusión financiera que, por lo general, se considera que un aumento de 10% en el acceso a los servicios financieros genera una reducción de 0,6 puntos en el coeficiente de desigualdad de Gini (Honohan, 2007), mientras que un aumento de 10% en el crédito privado reduce la pobreza en cerca de 3% (Clarke, Xu y Zou, 2003; Honohan, 2007 y García et al. 2013).

Aun cuando existen muchos beneficios que se pueden obtener, Recanello y Herrera (2014, 120) mencionan que “solo el 50% de las personas adultas en el mundo tiene una cuenta en una institución financiera formal, mientras que en la región de Latinoamérica y el Caribe el uso es aún más bajo (39%) y donde solo el 8% de los adultos solicita préstamos en el mercado formal”.

Existen múltiples circunstancias por las que no se accede al financiamiento formal siendo algunas para el caso de las MIPYMES las que se menciona en los resultados obtenidos en una investigación desarrollada por más de 100 universidades en Iberoamérica, el Informe se denomina Impacto económico de la Crisis Covid-19 sobre la mipyme en Iberoamérica (FAEDPYME 2021, 45) y dice: “el 35,4% de las mipymes solicitó líneas de financiación a las entidades de crédito. El 21% no solicitó financiación bancaria al no necesitarla y el 21,6% no la solicitó porque se autofinancia. Por otra parte, el 22% declara no haber intentado acceder a líneas de financiación pese a necesitarlo porque cree que no se la concederían...”

En lo concerniente a las barreras de acceso al financiamiento, Roa y Carvallo mencionan que:

Las barreras son mayores en países donde hay mayores restricciones a la actividad de los bancos y de entrada al sector, y donde la infraestructura financiera está poco desarrollada. Las barreras para los clientes son mayores en economías donde predominan los bancos

propiedad del Estado y hay menor participación de la banca extranjera (Roa y Carvallo (2018,3).

A esta situación podemos añadir que los costos asociados al financiamiento son altos haciendo que se desestime el acceso al mismo, otro aspecto es la falta de colaterales o falta de formalización de los mismos por parte de las entidades gubernamentales impiden el acceso, los costos derivados de las gestiones que se demandan realizar para el acceso como son, el transporte, trámites y tiempo debido a que no existen puntos de atención cercanos a los lugares donde habitan grupos vulnerables hace que sea un fuerte disuasivo y así no puedan experimentar una mejora en su precaria situación.

A fin de mitigar las barreras a la inclusión financiera, autores sugieren que:

Un menú coherente de intervenciones debería incluir, por el lado de la oferta, políticas que reduzcan estas imperfecciones de mercado. El desarrollo de productos financieros de fácil uso y de menores costos o gratuitos; apertura de puntos de acceso con menores costos, mediante figuras como los corresponsales bancarios y oficinas móviles; y el uso de nuevas tecnologías que abaraten los costos de transacción, como el uso de la telefonía móvil para transacciones financieras Roa y Carvallo (2018,93).

Hay tanto por hacer y por construir, en especial junto a las personas que son parte de los órganos legislativos dentro de las entidades cooperativas en vista de que su composición es tan diversa que la comprensión de la dinámica financiera que permite ser un apoyo efectivo dentro de las organizaciones cooperativas es muy baja haciendo que sean más bien una barrera al fortalecimiento de la inclusión financiera.

De ahí que podemos visualizar que la educación financiera en las organizaciones de la economía popular y solidaria del sector financiero y real sea de suma importancia para fortalecer la inclusión financiera y a su vez sea genuina.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) la educación financiera se define como:

el proceso mediante el cual los consumidores/inversionistas financieros mejoran su comprensión de los productos financieros, los conceptos y los riesgos, y, a través de la información, instrucción y/o asesoramiento objetivo, desarrollan las habilidades y confianza para ser más conscientes de los riesgos y oportunidades financieras, tomar decisiones

informadas, saber a dónde ir para obtener ayuda y ejercer cualquier acción eficaz para mejorar su bienestar económico (OECD 2005,15).

Siguiendo con la importancia de la educación financiera en el ámbito del fortalecimiento de la inclusión financiera, podemos señalar lo que menciona García y otros:

la educación financiera puede promover las competencias necesarias para tomar decisiones financieras informadas y apropiadas, así como proporcionar herramientas para que las personas tengan la capacidad de defender sus derechos como consumidores financieros. Los ciudadanos financieramente alfabetizados tendrán una mayor capacidad para comprender las políticas económicas y sociales adoptadas en sus economías (García, et al. 2013,16).

Entonces, es también un mecanismo idóneo que permite de manera efectiva lograr una inclusión razonada y significativa en todas las personas de cualquier estrato social y más aún de las poblaciones vulnerables.

El desafío es grande, pero no imposible donde podamos unir los esfuerzos entre los entes gubernamentales, entidades financieras cooperativas y la academia a fin de que podamos mejorar el grado de alfabetismo en la población ecuatoriana debido a que como mencionan Recanello y Herrera (2014,128) “la falta de conocimiento sobre los productos y los servicios financieros que se ofrecen en el mercado formal, se refleja en el que cada vez un mayor número de individuos recurre al sector financiero informal” lo que se traduce en que la explotación crece y por ende la pobreza y desigualdad social.

## **1.2. Los principios cooperativos.**

La Real Academia Española menciona que: “un principio representa una base, origen, razón fundamental sobre al cual se procede discurrendo en cualquier materia” (RAE 2023) y las cooperativas no son ajenas a disponer de aquellos principios que rigen su origen y razón de ser. En la declaración de Manchester, de septiembre de 1995, se define a los principios cooperativos como: “pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores” (Charterina 1995,38), además de mencionar que los principios, no son independientes sino, están unidos de forma que cuando no se atiende a uno de ellos todos se resienten.

Cada principio debe estar plasmado en una organización cooperativa sirviendo como directriz de comportamiento y guía en cada actividad que se desarrolle, en especial dentro de las gestiones desarrolladas por parte de los directivos tanto del consejo de vigilancia como de administración, los miembros de la Asamblea general de representantes que en algunos casos forman parte de comités institucionales creados por los entes de regulación. Es decir, debe estar presentes de manera intrínseca en el accionar de todos sus miembros y constituyan su distintivo y lógica de trabajo.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI 2017) menciona que existen 7 principios que regulan las actividades dentro de las cooperativas, mismos que a continuación presentamos:

**Tabla 1.1. Principios Cooperativos**

<b>PRINCIPIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Afiliación Voluntaria y Abierta	Una cooperativa es una organización voluntaria, abierta a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de la afiliación, sin discriminación de género, condición social, raza, posición política o religiosa.
Gestión democrática por parte de sus miembros	Son organizaciones democráticas gestionadas por sus miembros, que participan activamente en la determinación de sus políticas y la toma de decisiones. Los miembros tienen derechos igualitarios de votación (un miembro, un voto).
Participación Económica de los miembros	Los miembros contribuyen de manera equitativa al capital de la cooperativa y lo gestionan de manera democrática.
Autonomía e Independencia	Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus miembros. Si establecen convenios con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si reciben capital de fuentes externas, lo hacen en

	condiciones que garanticen la gestión democrática por parte de los miembros y respeten su autonomía cooperativa.
Educación, Formación e Información	Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes electos, administradores y empleados para que puedan contribuir con eficacia al desarrollo de la cooperativa. También informan al público en general -en especial a los jóvenes y los líderes de opinión- sobre el carácter y las ventajas de la cooperación.
Cooperación entre Cooperativas	Las cooperativas benefician con máxima efectividad a sus miembros, y fortalecen el movimiento cooperativo, al trabajar en conjunto mediante estructuras locales nacionales, regionales e internacionales.
Preocupación por la Comunidad	Las cooperativas trabajan en favor del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus miembros.

Elaborado por el autor con base de las Notas de Orientación para los Principios cooperativos ACI (2017)

### **1.3. El buen gobierno cooperativo**

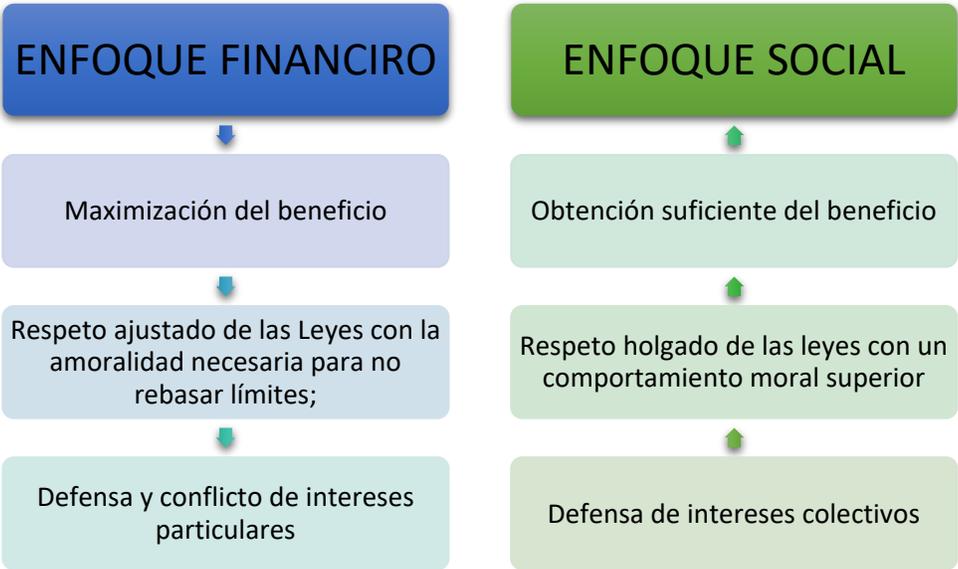
Con el avance y crecimiento del número de socios y monto de los activos en las cooperativas, se ha vuelto necesaria la elección de representantes y directivos que gestionen y decidan sobre las acciones que se realizan dentro de la entidad siempre en la búsqueda del logro de los principios y el bien común. Ahora, no siempre se logra este cometido, porque pueden existir personas que no hayan comprendido adecuadamente no logrando discernir entre lo que representan los intereses corporativos y lo que representa el cumplimiento de los intereses cooperativos.

El gobierno corporativo se configura con la teoría de agencia, que son las relaciones existentes en la empresa entre los propietarios y sus directivos (agentes). Un buen gobierno es aquel capaz de encaminar adecuadamente las mencionadas relaciones desarrolladas

dentro del proceso administrativo en procura de alcanzar los objetivos planteados y dentro del mundo anglosajón han encaminado sus acciones y atención a la maximización de los beneficios para sus accionistas socios o partícipes (propietarios) a través de mecanismos desarrollados para ejercer la dirección, control y reparto de poder (Lizcano 2006).

Por otra parte, dentro del modelo de buen gobierno con enfoque social (cooperativo), su finalidad está en la defensa de los intereses colectivos en aplicación de un estricto respeto de las leyes y la moral en un nivel superior para la obtención de un suficiente beneficio para sus socios. Para describirlo de mejor medida presentamos la figura siguiente:

**Figura 1.1. Buen Gobierno empresarial**



Elaborado por el autor con base en Lizcano (2006)

Conceptualmente, existen dos corrientes que describen la funcionalidad y ejercicio de lo que se denomina un buen gobierno corporativo, la una tiene que ver con su relación e interacción con sus Accionistas o financiadores de su capital (Shareholders) y la otra va relacionada más con el ejercicio de su relación con sus grupos de interés (Stakeholders).

**Tabla 1.2. Concepto de Gobierno Corporativo por enfoques**

SHAREHOLDERS		STAKEHOLDER	
Autor	Denominación	Autor	Denominación
Shleider y Vishny (1997)	Está relacionado con los medios a través de los cuales los financiadores de la empresa garantizan el rendimiento adecuado de sus inversiones	John y Senbet (1998)	Está relacionado con los mecanismos por los que los <i>Stakeholders</i> de una empresa ejercen el control sobre los internos y directivos de tal forma que sus intereses están protegidos
Crespi y Gisper (1999)	Mecanismos que previenen o corrigen el posible conflicto de intereses entre directivos y accionistas	OCDE (1999)	Sistema por el cual los negocios corporativos son dirigidos y controlados y donde se establecen derechos, obligaciones, reglas y toma de decisiones entre las diferentes personas involucradas en la empresa.
La Porta López y Shleifer y Vishny (2000)	Un conjunto de mecanismos a través de los cuales los inversores externos se protegen contra la expropiación de los internos.	Titrole (2001)	El diseño de instituciones que inducen o fuerzan a la dirección a interiorizar el bienestar de los <i>stakeholders</i>

Elaborado por el autor con base en Poyatos, Gámez y Hernández (2009)

En consideración de la tabla Nro.1.2 podemos deducir que el gobierno cooperativo tiene una tendencia al enfoque de *Stakeholders* en vista de que está atento a la consecución de los

objetivos comunes y protección de los intereses de sus socios que ejercen su control de manera democrática sin importar el monto de sus aportaciones.

### 1.3.1 Buen Gobierno Cooperativo en el Ecuador.

En el Ecuador las prácticas de gobierno cooperativo han venido tomando fuerza que en un principio se tomaron conceptos de gobierno corporativo y se han ido afinando para llegar a su concepción dentro del enfoque cooperativo. Un buen gobierno cooperativo a decir del Econ. Hugo Jácome ex superintendente de economía popular y solidaria, permite que los socios participen en la toma decisiones, construcción de reglamentaciones y desarrollo del control, en pleno ejercicio de la democracia interna.

El Gobierno Cooperativo está sustentado en tres pilares principales conforme se presenta a continuación:

**Figura 1.2. Pilares del Buen Gobierno Cooperativo**



Elaborado por el autor con base en SEPS (2015)

La funcionalidad describe la distribución adecuada de las funciones que realizan cada uno de los órganos de la cooperativa, así como el respeto de la distribución que se demuestran entre sus órganos internos.

La información es importante dentro de la organización y su entrega y difusión de manera oportuna transparente y total, constituye una obligación para con sus miembros y con la

comunidad a fin de que todos sepan de primera mano todos los resultados obtenidos dentro de un periodo económico observándose el resultado y fruto de las decisiones y apoyo brindado a sus directivos y representantes.

El tercer elemento que es la participación viene como resultado del adecuado funcionamiento de los elementos anteriores, es decir, si existe una transparente selección y elección de colaboradores, representantes y directivos, existe un respeto y apoyo por parte de todos los órganos internos, se reflejará en la presentación de propuestas, generación de iniciativas y también, razonados cuestionamientos de las acciones que se ejecutan así como la aceptación de funciones dentro de comités o delegaciones que se requieran para el buen funcionamiento de la Cooperativa.

Con el propósito de mejorar la probabilidad de que los ciudadanos puedan asumir más activamente sus derechos y ejercer sus obligaciones en el ámbito cooperativo, es importante continuar desarrollando programas de entrenamiento en temas concernientes a la Economía Popular y Solidaria, desde tempranas edades con el apoyo de políticas públicas logrando que el pensamiento y la cultura solidaria se constituya en un estilo de vida dentro de la población.

### **1.3.2 El Buen Gobierno desde la perspectiva de la Superintendencia (SEPS)**

No es ajeno para el ente de control reconocer que disponer de un buen gobierno fortalece institucionalmente a las entidades de la economía popular y solidaria del sector financiero, razón por la cual expidió mediante resolución No. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESFINGINT-2021-019 de 1 de diciembre del 2021, la Norma de Control de Buen Gobierno, Ética y Comportamiento para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Cajas Centrales y asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda.

Este cuerpo normativo menciona que un buen gobierno es:

un conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y engranaje de las relaciones internas de los órganos de gobierno, dirección, control y gerencia, para de esta manera, reflejar la capacidad de autodeterminación y autorregulación que se revierte en su competitividad y sostenibilidad (SEPS,2021).

Además, se menciona que se deben tomar en cuenta los principios cooperativos plasmados en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, hacer un buen gobierno cooperativo representa tener efectividad y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y metas que representan las aspiraciones de los socios que confían día a día sus recursos para crecer social y económicamente teniendo una adecuada inclusión financiera resultante de la aplicación de las directrices emitidas con ese fin.

A fin de asegurar la correcta aplicación de lo dispuesto en la resolución que anteriormente se mencionó, la superintendencia solicita que sea elevada a reglamento así mismo dispone la creación de un comité especializado denominado Comité de Gobierno que sea el encargado de salvaguardar el adecuado cumplimiento de las disposiciones emitidas así como de solicitar la aprobación de reformas que mejoren y fortalezcan el buen gobierno cooperativo, a través de la moción y aprobación por parte de la Asamblea General de Representantes.

## **Capítulo 2. Definición del Problema**

Definir claramente al problema es fundamental para el cumplimiento de la metodología de marco lógico, en vista de que es esencialmente un método para resolver problemas y su característica principal se refiere a un evento en concreto donde partimos con la definición de la situación actual continuamos con la situación deseada y se concluye con la revisión de barreras para el cumplimiento de la situación deseada (Julio 2011).

### **2.1. Diagnóstico situacional**

La COAC San Antonio Imbabura Ltda. es una de las cooperativas de ahorro y crédito con más antigüedad en el sector financiero popular y solidario (62 años) aun así, no ha logrado consolidarse en el mercado financiero, estando hasta hace unos pocos años atrás dentro de las 20 cooperativas del segmento 3 y en la actualidad ha alcanzado por el crecimiento de sus activos el segmento 2. En comparación con otras cooperativas que, poseyendo menor edad, han alcanzado brevemente crecer el volumen de sus activos, logrando establecerse en el segmento 1.

Las actividades las ha venido desarrollando en beneficio de las clases sociales más relegadas del cantón Ibarra y por ello es menester de sus representantes procurar el desarrollo y sostenibilidad de la institución en vista de que si no se producen cambios significativos, el escenario no es muy prometedor para su permanencia en el tiempo.

Por ello es importante determinar las causas de su retraso y establecer un plan que permita fortalecer su Gobierno cooperativo para que las acciones a desarrollarse, sean un proceso irreversible y se procure encaminar a la institución hacia la determinación de objetivos ambiciosos y alcanzables con el apoyo de instituciones y organizaciones nacionales e internacionales.

Una vez definidas las acciones, se deben regular y ubicar en sus políticas y normas internas que establezcan el marco idóneo para mejorar las relaciones entre Directivos, Gerentes, jefes departamentales y demás colaboradores, hablando así un lenguaje claro y específico tomando decisiones analizadas y discutidas y que no sean tomadas a discreción de un solo sector que no necesariamente busca mejorar los procesos y procedimientos institucionales.

Las organizaciones financieras de la Economía Popular y Solidaria atraviesan un sin número de inconvenientes en lo concerniente a su gestión administrativa tal es el caso que sus directivos tienen una débil y casi nula experticia en temas de dirección, planificación, organización, presupuestos, informes e interpretación de sus ratios financieros. Razón por la cual, ha sido difícil conseguir que todas las organizaciones se afiancen dentro de su accionar en beneficio de los sectores excluidos en temas financieros.

Si bien es cierto la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria procura establecer los parámetros mínimos del accionar institucional de las organizaciones, es menester de cada una de ellas interesarse y buscar el cambio que permita una mejor regulación, diseño, integración y engranaje de las relaciones internas entre sus órganos de gobierno, dirección, control y gerencia, para de esa manera, reflejar que disponen de la capacidad suficiente para lograr la autodeterminación y autorregulación. No obstante, la responsabilidad mayúscula recae sobre sus directivos, mismos que deben tomar en consideración sus limitaciones e incursionar hacia el fortalecimiento de sus competencias mínimas para conseguir un aporte más significativo al momento de la toma de decisiones dentro de las Asambleas, reuniones de Consejo de Administración, Vigilancia y comités en los que participan.

Es importante mencionar que para lograrlo se debe apoyar de instituciones, empresas y organismos nacionales e internacionales que apoyen el proceso de cambio a fin de que sea un procedimiento irreversible y se logre un mejoramiento de las competencias de los directivos y miembros de las asambleas en temas administrativos y financieros para que las futuras planificaciones, presupuestos y objetivos a plantearse tengan un más significativa definición apoyados con estructuras normativas y técnicas que sean el cimiento para que las organizaciones se consoliden y su desempeño sea más representativo para su contribución en la mitigación de las barreras a la inclusión financiera que es el pilar del desarrollo en una provincia y por ende en el País.

La cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Imbabura limitada se encuentra ubicada en la provincia de Imbabura y presta sus servicios financieros desde el año 1960 es decir ya está operando 62 años, actualmente está segmentada en el grupo 2 de las cooperativas financieras con un volumen de activos de alrededor de 60'000.000.00 y en cuanto al

número de socios tiene más de 14.000 y un poco más de 2.500 clientes que usan sus productos y servicios financieros (SEPS 2022).

### 2.1.1. Situación socioeconómica

Composición de los Directivos y gerente.

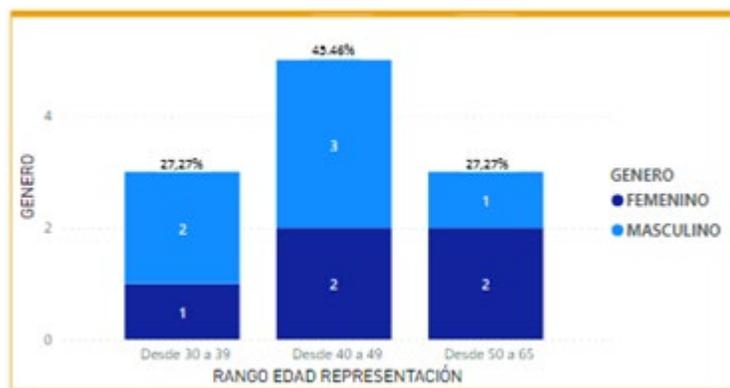
Para conocer a los directivos y gerente dentro de la Cooperativa, realizamos una presentación a modo de caracterización en función a las siguientes variables:

- Distribución
- Género
- Edad
- Etnia
- Nivel de instrucción
- Residencia
- Actividad económica

Con ello se dispone de una información de base a fin de poner en contexto las acciones que se desarrollarán para incidir en el mejoramiento de su accionar administrativo y financiero.

Dentro de la entidad cooperativa los directivos de los Consejos se componen por 10 personas 7 dentro del Consejo de Administración y 3 personas en el Consejo de Vigilancia y 1 gerente general distribuidas según su género y edad de la manera siguiente:

**Gráfico 2.1. Distribución de consejos por género y rango de edades**



Elaborado por el autor con base en la información publicada por la COAC San Antonio (2023)

Como podemos apreciar existe equidad de género, 6 mujeres y 5 hombres y en cuanto a la edad observamos que son relativamente jóvenes, 8 personas están con un rango de edad de 30 a 49 años.

De la misma manera observamos el nivel de instrucción que disponen los señores directivos y gerente según su género en la figura que a continuación presentamos:

**Gráfico 2.2. Género e instrucción de los directivos y gerente general**



Elaborado por el autor con base en la información publicada por la COAC San Antonio (2023)

Entre los directivos y gerente, 7 personas disponen de título universitario de tercer nivel y 3 personas tienen el título universitario de cuarto nivel y apenas 1 persona dispone estudios hasta la secundaria.

En cuanto a la etnia de donde proceden, podemos anotar que todos los directivos son tanto hombres como las mujeres son mestizas como podemos observar en la figura siguiente:

**Gráfico 2.3. Representantes y gerente distribuidos por etnia**



Elaborado por el autor con base en la información publicada por la COAC San Antonio (2023)

Es importante mencionar que las actividades económicas que se encuentran desarrollando los señores Directivos y Gerente son variadas y entre ellas están 3 personas que son

empleados privados 2 mujeres y 1 hombre, 2 personas de género masculino que son empleados públicos, 1 mujer desarrolla actividades creativas y artísticas, 1 hombre se dedica a la enseñanza secundaria, 1 hombre y 1 mujer desarrollan otras actividades de servicios personales y de la misma forma 1 hombre y 1 mujer desarrollan otras actividades profesionales científicas y técnicas. De manera ilustrativa podemos apreciarlo a continuación:

**Gráfico 2.4 Actividad económica que desarrollan los directivos y gerente**



Elaborado por el autor con base en la información publicada por la COAC San Antonio (2023)

Una vez que un directivo entra en funciones, por normativa, debe aprobar un entrenamiento básico de 30 horas en temas de cooperativismo, entrenamiento que en definitivamente se diluye y es poco significativo que no trasciende al momento de iniciar una gestión, lo poco o mucho que se posee de experiencia en algunos casos se da por la participación en anteriores consejos y no necesariamente son los idóneos generando poca o casi nula participación y compromiso institucional y se limita en múltiples ocasiones a cumplir con una asistencia y cobro de una dieta si en función a la gestión se la recibiría, no todos la recibirían.

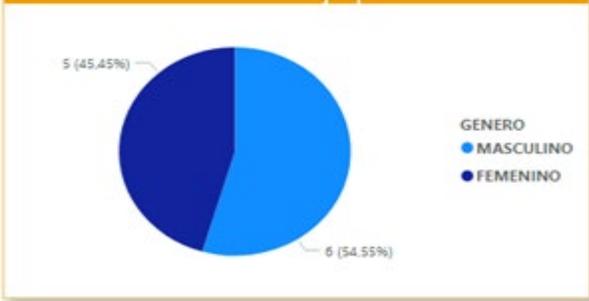
Ahora bien, podemos observar que la mayoría de los señores directivos dispone de una educación de tercer y cuarto nivel (Gráfico 2.2), no siempre es suficiente en vista de que su experticia está enfocada en otros temas que no tributan al área financiera y peor aún al manejo de temas concernientes a la economía popular y solidaria que es la razón de ser de una cooperativa de ahorro y crédito. Por ello existe una débil e inadecuada experiencia en temas financieros, de inclusión financiera, mitigación de asimetrías de la información, liquidez, endeudamiento, fuentes de fondeo, etc.

Conocemos que en el desempeño de las funciones de los señores directivos, se realizan reuniones ordinarias y extraordinarias dentro de los diferentes consejos a fin de tratar temas importantes en cuanto al área administrativa y financiera que es el giro normal de las operaciones institucionales y al no poseer competencias adecuadas en éstas áreas tienen una visión oscura de lo que realmente es importante lo que conlleva a que al momento de tomar decisiones, no siempre se aprueban las mejores opciones al no existir consensos técnicos.

**2.1.2. Población objetivo**

La población a la que va dirigida la investigación son los directivos de los consejos de Administración, de Vigilancia y miembros de la asamblea a de representantes de la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio mismos que están distribuidos de la manera siguiente:

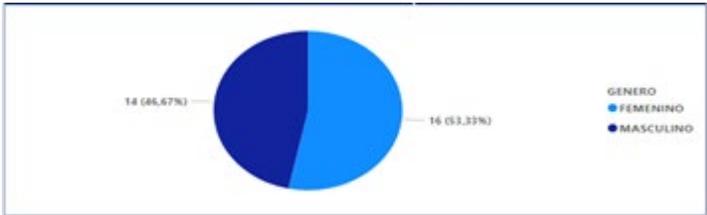
**Gráfico 2.5. Directivos de los Consejos de Administración y Vigilancia y Gerente**



Elaborado por el autor con base en la información publicada por la COAC San Antonio (2023)

Como podemos apreciar en la figura nro.2.5, son 11 personas de las cuales 7 son miembros del Consejo de Administración, 1 Gerente General y 3 Miembros del Consejo de vigilancia Mientras que las personas que son miembros de la Asamblea de Representantes, son 30 personas de las cuales la mayoría son mujeres con un 53.33% seguido por los hombres con una representación del 46.67% tal como se describe en la figura Nro. 2.6

**Gráfico 2.6. Miembros de la Asamblea de Representantes**



Elaborado por el autor con base en la información publicada por la COAC San Antonio (2023)

### 2.1.3. Diagrama del diagnóstico situacional

Con la finalidad de describir nuestro estudio que procura obtener una propuesta que aporte al desarrollo de la cooperativa, presentamos a continuación, la estructura de diagnóstico situacional:

**Tabla 2.1. Diagnóstico Situacional**

	¿Por qué? (problemas 1)	¿Por qué? (problemas 2)	¿Hay solución? ¿cuál?	
<b>Bajo Nivel de Eficiencia y Eficacia en el logro de los Objetivos Institucionales</b>	Deficiente gestión administrativa del nivel directivo	Escasas experiencia en temas financieros	Plan de entrenamiento a directivos	
		División de criterios sin razones en asamblea	Discusión y análisis de nuevas propuestas y decidir las democráticamente	
	Débil Cultura Organizacional Incipiente entrenamiento en temas de la economía Popular y Solidaria en Directivos	Insuficiente coordinación de actividades planificadas	Plan estratégico y operativo conjunto.	
		Débil preparación académica	Incentivo Institucional y alianzas estratégicas con Establecimiento de educación superior Dirigido a Directivos y Miembros de Asambleas	
		Inadecuada visión en temas cooperativos	Plan de visitas de observación nacionales e internacionales de casos de éxito en entidades financieras afines	
		Poca apertura al cambio	Socialización de Amenazas institucionales	
		Ineficiencia en la toma de decisiones	Poca significancia en la formulación y consecución de objetivos.	Programa de capacitación con entidades de calidad.
			Ausencia de establecimiento de perfiles antes de elecciones de Representantes	Determinación de perfiles de líderes para futuras elecciones de representantes

Elaborado por el autor a partir del formato establecido por FLACSO (2022)

## **2.2. Justificación de la investigación/proyecto y delimitación del problema**

A través de la inclusión financiera, una institución cooperativa con una adecuada intermediación financiera apoya efectivamente al mejoramiento de los indicadores socioeconómicos de un país al proveer de productos financieros que permitan a familias de escasos recursos iniciar un emprendimiento que le proporcione el financiamiento suficiente para subsistir y desarrollarse.

Es por ello que debemos incidir positivamente en la gestión de las cooperativas y apoyar con mecanismos y propuestas efectivas a fin de mitigar el bajo nivel de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales por una deficiente gestión administrativa que se deriva de escasas experiencias en temas financieros incidiendo para la exista de división de criterios en la asamblea y con ello se diluyan importantes iniciativas que puedan existir por no disponer de una experticia en el tema.

Por otra parte, una débil cultura organizacional unida a un incipiente entrenamiento en temas de economía popular y solidaria en los directivos desencadena una insuficiente coordinación en las actividades planificadas. Los directivos al ser electos por votación popular, su triunfo es más por un carisma entre los socios y conocidos que por una convicción y conocimiento técnico de los procesos. En ocasiones, carecen o tienen una débil preparación académica que respalde sus postulaciones haciendo que, en temas cooperativos, su visión sea inadecuada o distorsionada llegando a pensar que la cooperativa debe ser un ente filantrópico o de beneficencia.

A través de los años se ha comprobado que las personas que tienen mayor conocimiento en temas técnicos y de cooperativismo, han permitido que se esté en mejor preparación para enfrentar al cambio y tener una sostenibilidad institucional. Encaminar e incentivar a los socios que se encuentran dentro de una asamblea de representantes en una cooperativa financiera para que inicien con un proceso de fortalecimiento de sus competencias y cualidades técnicas hará que la entidad sea más sólida y sus decisiones se tomen en función de todos sus socios y clientes evitándose que las decisiones se tomen de manera clientelar.

Una vez que los representantes disponen de una adecuada visión cooperativa, estarán en capacidad de ir definiendo perfiles idóneos para que tomen la posta en la gestión a través de

los consejos de Administración, vigilancia y comités que se crean para fortalecimiento de los principios cooperativos razón de ser de la Institución.

Recordemos que hace no mucho tiempo, las entidades cooperativas atravesaron problemas importantes que ocasionaron que entren en procesos de liquidación y absorción y en otras circunstancias hasta el cierre de las mismas, perjudicando a los socios que confiaron sus recursos a la entidad porque se asume que como la administración la realizan sus mismos compañeros socios, está siendo realizada adecuadamente dándose un revés y siendo una realidad totalmente diferente.

De ahí que nuestro interés esté estrechamente ligado en el fortalecimiento de la gobernanza en el nivel directivo de las cooperativas de ahorro y crédito porque estamos convencidos de que sin un adecuado entrenamiento y acompañamiento, se tiende a desviar el camino pese a que existan buenas intenciones, que al no estar alineadas con los objetivos estratégicos, filosofía institucional y cultura organizacional se pierde la eficiencia y eficacia en la lucha que tenemos con el propósito de mitigar significativamente las barreras a la inclusión financiera ya sea desde la oferta y desde la demanda.

**2.2.1. Causas y efectos del problema.**

Presentamos el árbol de efectos del problema que nos permite identificar las relaciones de efectos que se desprende del problema y que concluye con la identificación de la consecuencia principal que se deriva de los efectos que se definen.

**Figura 2.1 Efectos del Problema**



Elaborado por el autor a partir del formato establecido por FLACSO (2022)

Como se observa en la figura precedente, la existencia de una deficiente gestión administrativa del nivel directivo, trae una insuficiente coordinación de las actividades, así como el incumplimiento de los objetivos trazados incrementándose el riesgo operativo, de mercado y reputacional dentro de la organización. Además, se limita la participación en las asambleas y sin discusión, las decisiones no siempre son las más adecuadas que desemboca en un decrecimiento y débil competitividad de la institución dentro del mercado financiero.

Por otra parte, se pueden observar las relaciones causales del problema a través de la revisión de las principales circunstancias que se presentan en el ejercicio de las actividades dentro de la organización y que podemos observarlas en la figura siguiente:

**Figura 2.2. Causas del Problema**



Elaborado por el autor a partir del formato establecido por FLACSO (2022)

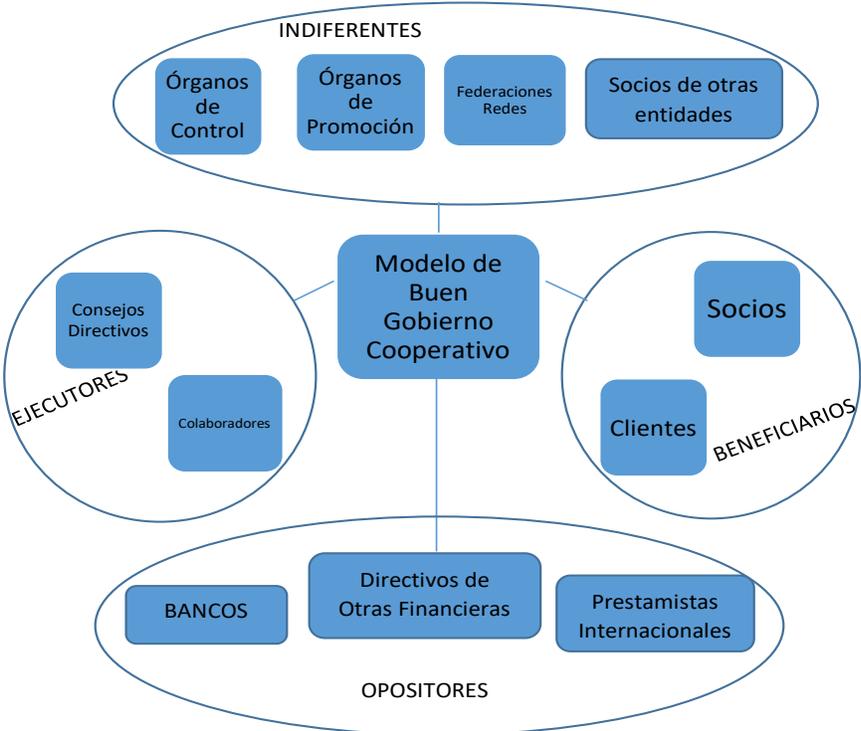
Podemos apreciar que una inadecuada experiencia en los temas financieros y una alta disensión en los criterios que se presentan en las diferentes reuniones y asambleas, ocasionan un insuficiente compromiso con la cooperativa además de un débil entrenamiento e incipiente preparación académica en temas concernientes a la economía popular y solidaria, ocasiona que la visión en temas cooperativos sea inadecuada y en ocasiones se desvíe de los principios mismo que la constituyeron. Un escaso compromiso y una ausencia de liderazgo encaminan a un deficiente trabajo en equipo y todo este conjunto de causas deriva sin temor a equivocarnos en una deficiente gestión del nivel directivo en la

cooperativa, obstaculizando más aún a la mitigación de las barreras al financiamiento que hoy por hoy se observan en todas las micro pequeñas y medianas empresas dentro del país.

**2.2.2. Matriz de involucrados**

Se procede con el análisis de los involucrados que son parte del presente proyecto como son los ejecutores del proyecto, los beneficiarios del mismo, los opositores y quienes son indiferentes a la construcción del modelo de buen gobierno cooperativo, tal como se observa en la figura siguiente:

**Figura 2.3. Matriz de involucrados**



Elaborado por el autor a partir del formato establecido por FLACSO (2022)

El desarrollo del modelo de buen gobierno cooperativo tiene como ejecutores a los consejos directivos quienes toman las decisiones y generan política y normativa institucional, así como los colaboradores de la organización que dan soporte y prestan sus servicios para la ejecución de las actividades misionales de la cooperativa.

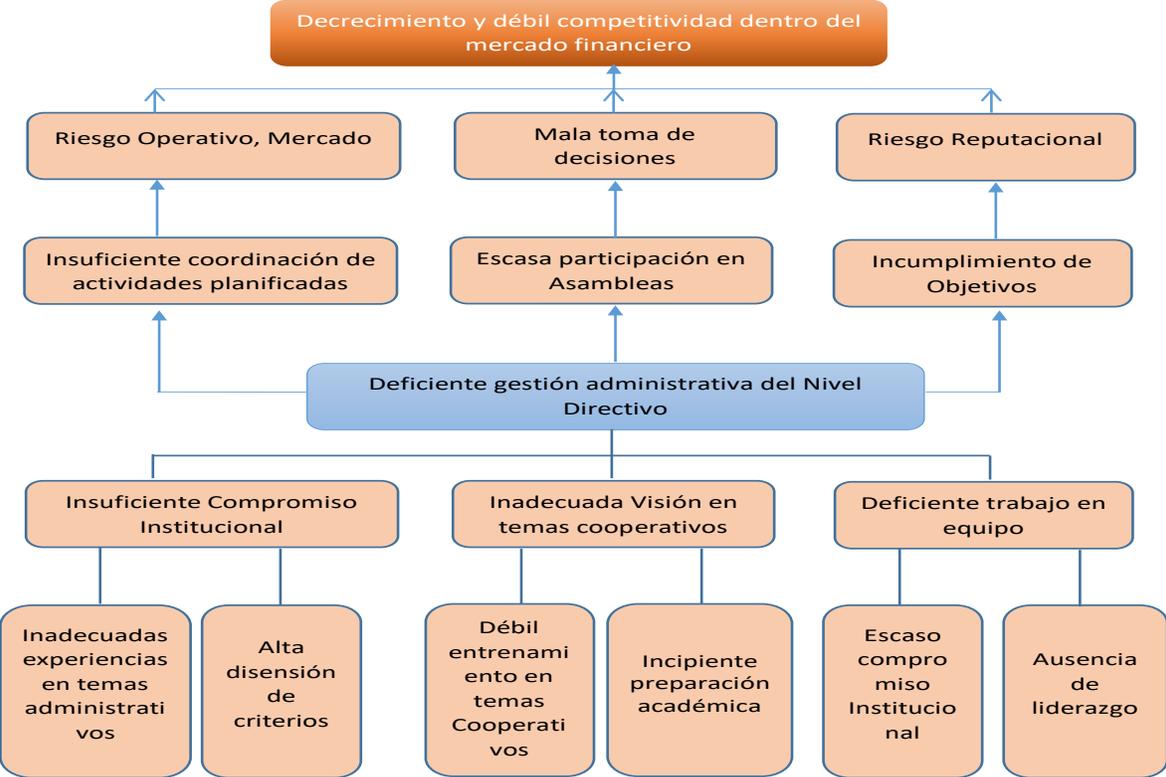
Los beneficiarios a sus socios y clientes, quienes se con la ejecución del proyecto tendrán servicios que estén en continuo desarrollo y mejoramiento. Las entidades opositoras son los bancos, los directivos de otras financieras y prestamistas internacionales quiénes se verán

presionados a mejorar para seguir adelante. En cuanto las entidades de control federaciones son indiferentes en vista de que tienen su propia dinámica de funcionamiento e inciden en las entidades cooperativas independientemente del mejoramiento de sus procesos de gobernanza.

**2.2.3. Árbol del problema**

Dentro de la metodología de Marco lógico, se dispone de instrumentos y herramientas que permiten la identificación y relación causal y su jerarquía dentro de cada nivel como se presenta a continuación:

**Figura 2.4. Árbol del Problema**



Elaborado por el autor a partir del formato establecido por FLACSO (2022)

Una Cooperativa de ahorro y crédito está conformada por socios, los mismos que tienen el derecho de elegir y ser elegidos por sus compañeros con la finalidad de que sean sus representantes y en su primera reunión deben elegir a los miembros que trabajarán en dos consejos que son: Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia. Para ser electo un

representante, se requiere poseer conocimientos profesionales en áreas financieras y afines, así como también en la rama del derecho.

Para ser un representante no es necesario contar con una experiencia en el ámbito de la Economía Popular y Solidaria, más aún se observa en reiteradas ocasiones que no disponen de una adecuada experiencia en temas administrativos y financieras cooperativos haciendo que exista un deficiente compromiso institucional y en la mayoría de las ocasiones un nulo liderazgo mismo que está realizado por el representante legal que no necesariamente responde a los intereses de los socios que son la razón de ser de la organización.

Existe alta disensión de criterios razón por la cual en muchas ocasiones se tienen ideas que no se encaminan hacia la razón de ser de la cooperativa todo esto hace que exista un insuficiente Compromiso Institucional, Inadecuada visión en temas cooperativos y un deficiente trabajo en equipo que conlleva a una Deficiente e inadecuada gestión administrativa en sus directivos.

Insuficiente coordinación de actividades, escasa participación en asambleas, incumplimiento de objetivos, hacer que exista un marcado riesgo operativo, una mala toma de decisiones incrementando el riesgo reputacional de la organización generando un decrecimiento y débil competitividad dentro del mercado de intermediación financiera.

### **2.3. Objetivos de la investigación/proyecto**

Desarrollar adecuadas experiencias en temas administrativos y alcanzar mayores consensos en los criterios manifiestos permite el mejoramiento del compromiso institucional. Realizar un mayor entrenamiento en temas cooperativos fortaleciendo su preparación académica en esta temática deriva en un adecuado ajuste en la visión institucional cooperativa. Generar un incremento del compromiso institucional y desarrollar habilidades de liderazgo será esencial para alcanzar un mayor trabajo en equipo.

Lo antes expuesto permite obtener el objetivo central que se plantea al realizar una efectiva implementación de un programa de educación financiera a directivos encaminando a una mejor coordinación de actividades planificadas con el conocimiento y competencias adquiridas los directivos tendrán una mayor participación y acuerdos en asambleas que generará un cumplimiento más efectivo de los objetivos mitigando el riesgo reputacional,

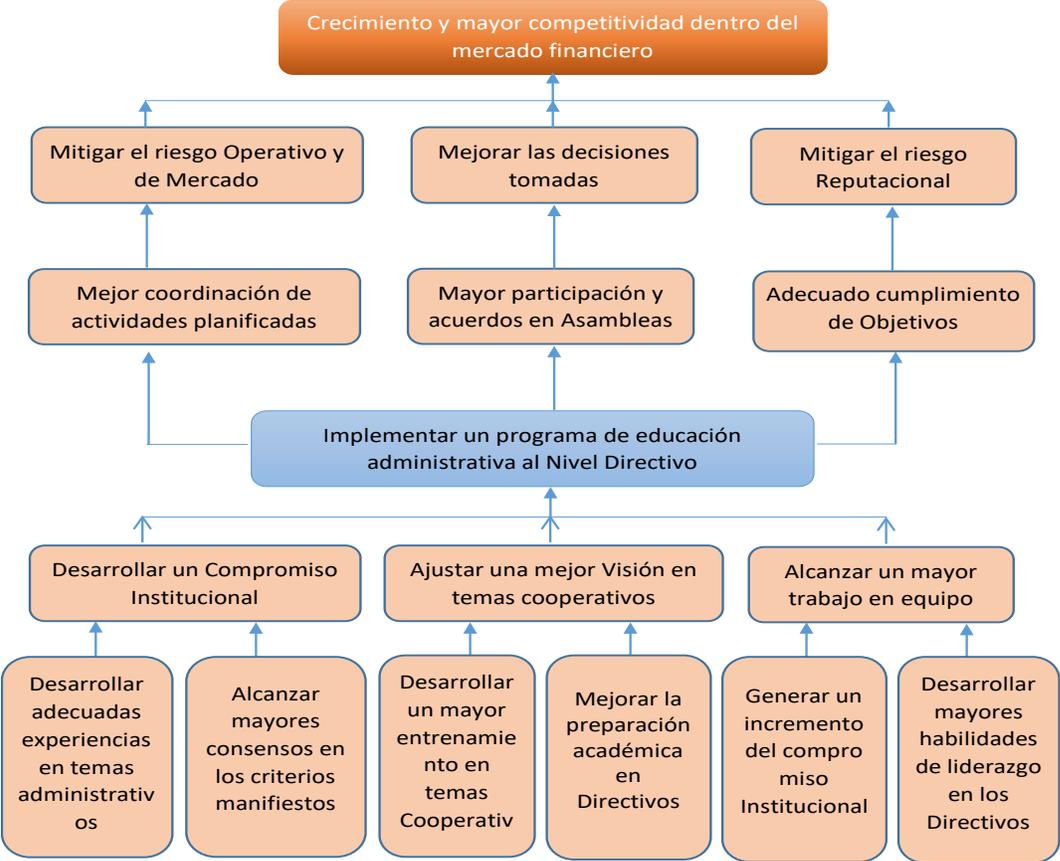
mejora de decisiones tomadas y con ello mitigar el riesgo operativo y de mercado que tanto esfuerzo es conseguir.

El crecimiento y mayor competitividad dentro del mercado financiero lo logharemos con el trabajo conjunto de todos u cada uno de los representantes y directivos estando aptos para calificarnos en riesgos y por qué no decirlo certificar nuestros procesos y procedimientos con la certificación ISO, fortaleciendo la gobernanza institucional que redundará en el fortalecimiento y credibilidad de la gestión encomendada por los socios siendo el inicio de una sostenibilidad, crecimiento y desarrollo social y económica para la comunidad.

**2.3.1. Árbol de objetivos**

Continuando con la metodología de Marco lógico, presentamos el árbol de objetivos que es el producto de la transformación del árbol de problemas en el escenario deseado con la implementación del proyecto.

**Figura 2.5. Árbol de Objetivos**



Elaborado por el autor a partir del formato establecido por FLACSO (2022)

El fortalecimiento del compromiso institucional se verá mejorado con el conocimiento de los procesos y procedimientos internos, así como la difusión de informes y análisis que se realicen a los mismos. A esto se añade el desarrollo de adecuadas experiencias de campo sobre las buenas prácticas hechas en otras organizaciones nacionales e internacionales conjuntamente con un entrenamiento planificado en temas de la economía popular y solidaria.

Implementar un programa de educación administrativa a los directivos de la cooperativa permite que mejore la coordinación de las actividades, contribuye a generar espacios de mayor participación y con ello al cumplimiento de los objetivos que sin duda mitiga los riesgos operativo y de mercado, mejora la toma de decisiones al tener mejor criterio y en general disminuye el riesgo reputacional al tener un adecuado funcionamiento y armonía en las gestiones desarrolladas en beneficio de los socios y clientes.

Con lo antes mencionado se conseguirá un crecimiento y mayor competitividad dentro del mercado financiero aportando de manera oportuna y adecuada a la disminución de las barreras de acceso al financiamiento tan esperado por parte de los emprendedores y de familias que requieren de mayor número de recursos que les permita mejorar su precaria economía.

## **2.4. Hipótesis (alternativas) de la investigación/proyecto**

### **2.4.1. Árbol de objetivos y alternativas**

Para el presente proyecto se plantean objetivos que, con su cumplimiento, permitirán a los directivos fortalecer sus experiencias a través de la observación directa e interrelación con otros socios de otras entidades cooperativas que hayan atravesado similares circunstancias y que a través del diseño de nuevas metodologías y/o ajuste su normatividad, hayan logrado mejorar sus procesos, procedimientos, así como su comunicación y participación por parte de sus miembros.

Además, estando convencidos de que el entrenamiento y capacitación es la mejor manera de crecer institucionalmente, se propone un programa en modalidades presencial, virtual o híbrida, que aporte al crecimiento de las competencias profesionales, así como el liderazgo

con que deben contar para que ejerzan sus funciones encomendadas en beneficio más efectivo de sus socios y clientes.

**Figura 2.6 Árbol de Alternativas**



Elaborado por el autor a partir del formato establecido por FLACSO (2022)

La gestión del conocimiento es más importante que los mismo recursos naturales y financieros y aporta efectivamente en el desarrollo y competitividad de los países Brunner (1995) así mismo, Gorostiaga (1996) menciona que el capital humano actualmente incide en el desarrollo y tiene mayor relevancia que el capital financiero; a la vez, es un elemento estructural de la producción, la política y la democracia.

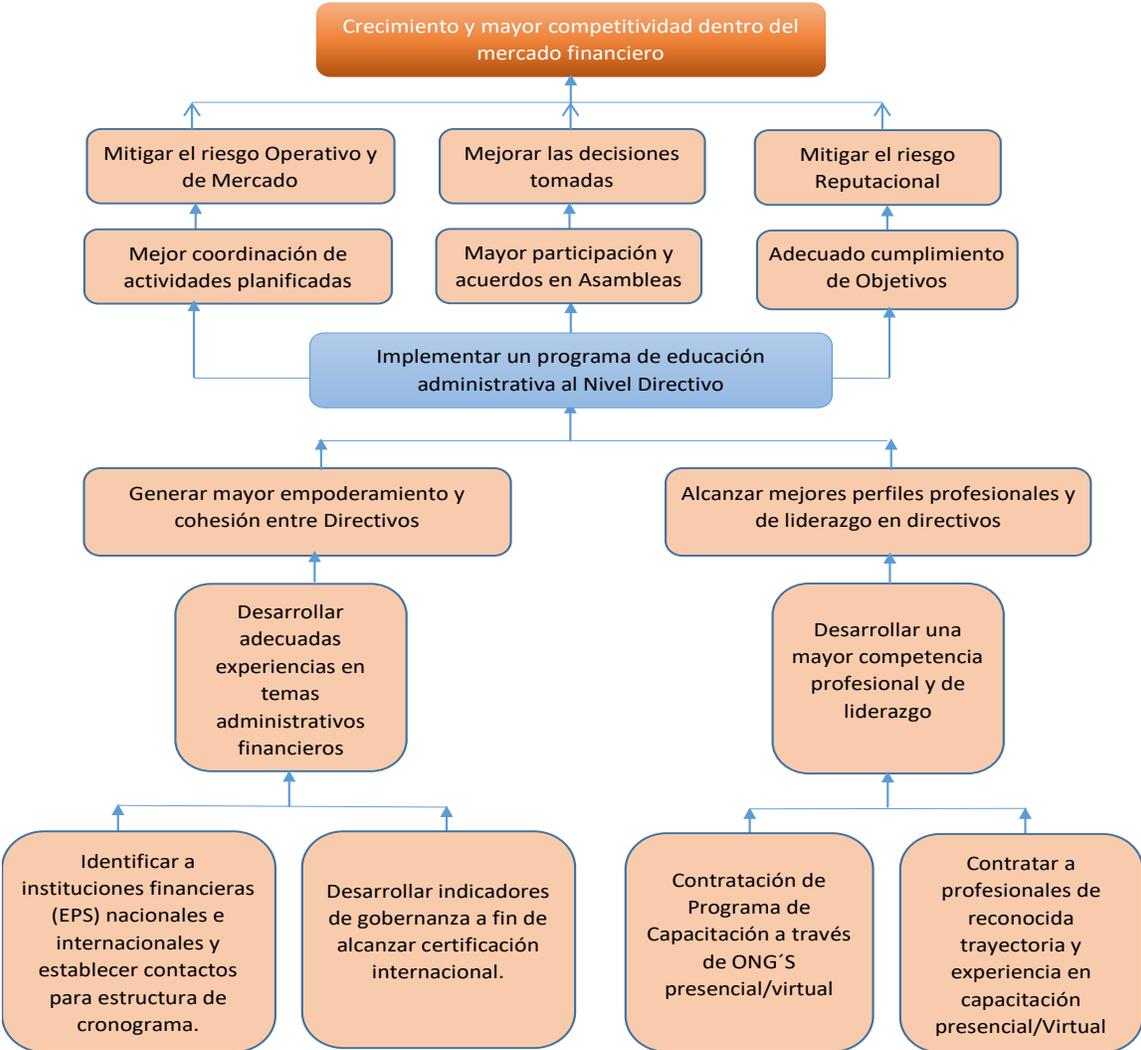
Frente a aquello si enlazamos un programa de capacitación a directivos conjuntamente con un programa de pasantías que permitan observar de primera mano buenas prácticas de otras entidades cooperativas que sean emblemáticas nacionales e internacionales, hará que se adquieran adecuadas experiencias y desarrolle una mayor competencia profesional con ello, el liderazgo de los procesos institucionales que empoderen a los socios y construyan

aquellas sinergias positivas en pro del crecimiento y desarrollo. A esto llamamos un programa de educación administrativa a directivos que fortalezca eficazmente la gobernanza cooperativa.

**2.4.2. Estructura analítica del proyecto**

La estructura analítica del proyecto representa la construcción de un árbol de objetivos mismo que contiene cuatro niveles jerárquicos. El primer nivel es el fin, el segundo es el propósito, el tercer nivel representa los componentes y en el cuarto nivel se representa a las actividades (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005)

**Figura 2.7. Estructura analítica del Proyecto**



Elaborado por el autor a partir del formato establecido por FLACSO (2022)

Al presentar nuestra estructura analítica del proyecto iniciamos identificando a las instituciones financieras nacionales e internacionales a fin de establecer los contactos para agenda de pasantías y observación, de igual manera se desarrolla indicadores de gobernanza a fin de trabajar por alcanzar una certificación internacional en gobernanza que permitirá la generación de adecuadas experiencias en temas administrativos con alcance financiero y así generar mayor empoderamiento y cohesión entre directivos.

De otro lado la contratación de programas de capacitación junto con entidades no gubernamentales para entrenamientos presenciales y/o virtuales y contratar profesionales de reconocida trayectoria y experiencia en capacitación que encamine hacia un proceso irreversible de crecimiento y desarrollo de mayor competencia profesional y liderazgo para alcanzar mejores perfiles profesionales y de liderazgo en los directivos que tomen la posta con cara renovación de los mismos.

Las dos áreas expuestas, hace que Implementar un programa de educación administrativa al nivel directivo sirva para el logro de mejor coordinación de actividades planificadas a fin de mitigar el riesgo operativo y de mercado como lograr mayor participación en acuerdos y asambleas permite la mejor toma de decisiones, así como también un adecuado cumplimiento de objetivos que mitiga el riesgo reputacional institucional.

Todo lo expuesto se traduce con un Crecimiento y mayor competitividad dentro del mercado financiero.

### **Capítulo 3. Desarrollo metodológico y resultados de la investigación/proyecto**

El objetivo del proyecto es contribuir con el fortalecimiento del Buen Gobierno Cooperativo enfocado desde el nivel de los directivos, en vista que los directivos son las personas que toman las decisiones, autorizan y encaminan a la organización cooperativa a través de la legislación que se emite con el propósito de desarrollar una adecuada gestión que permita a los socios y clientes contar y acceder a productos y servicios financieros que mitiguen las barreras a la inclusión financiera y por ende fortalezcan sus fuentes de ingresos apoyando efectivamente al logro de los objetivos de desarrollo sostenible.

El proyecto se desarrollará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Imbabura, ubicada en la parroquia de San Antonio Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura. El horizonte del proyecto es de 5 trimestres donde se desarrolla la propuesta detallada a continuación.

#### **3.1. Matriz de Marco Lógico**

Julio (2011) plantea que la metodología de marco lógico se orienta a dar una solución a los problemas que se presentan, para lo cual es indispensable ser lo más específico posible en la definición de los mismos, se desarrolla a través de tres fases, siendo la tercera la construcción de una herramienta gerencial en forma de matriz, donde se registra la o las estrategias de solución siguiendo objetivos secuenciales a los que debemos alcanzar y con el objeto de que se pueda medir y verificar el cumplimiento de los mismos, se establecen indicadores a través de los cuales se dará el oportuno seguimiento y control de la gestión de la solución que se espera obtener.

Ahora bien, la matriz consta de dos lógicas que se vinculan entre sí, que se describen a continuación:

- a. Lógica Vertical que asegura que las acciones que se emprenden en el proyecto, tengan una clara correspondencia con los motivos que dieron lugar al proyecto.
- b. Lógica Horizontal, que busca proporcionar a los responsables una carta de navegación, donde se pueden encontrar indicadores para determinar si en su acción, el proyecto sigue fielmente los objetivos, así como en el uso eficiente de los recursos Julio (2011,17).

Presentamos en la tabla siguiente la matriz de marco lógico de nuestro proyecto, que cuenta con las condiciones y elementos descritos anteriormente y que permitirá una ejecución del proyecto de manera ordenada, eficaz y eficiente.

**Tabla 3.1. Matriz de Marco Lógico**

Resumen narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p><b>Fin</b></p> <p>F1. Contribuir al adecuado cumplimiento de Objetivos</p> <p>F2. Aportar con una mejor coordinación de actividades planificadas</p>	<p>Al finalizar el segundo año, el 90% de los directivos participan activamente y propositivamente al cumplimiento de los objetivos planteados</p> <p>Al finalizar el segundo año, el 90% de los directivos participan en los comités internos.</p>	<p>Certificación en gobernanza emitida por una organización pertinente.</p> <p>Calificación de Riesgos de institución al menos B+.</p>	<p>Programa de entrenamiento y pasantías se mantiene como política institucional.</p>
<p><b>Propósito</b></p> <p>P.C. Los directivos de la COAC mejoran sus competencias administrativas y financieras.</p>	<p>Al culminar el proyecto (2 años) el 90% de los directivos aprueban satisfactoriamente su capacitación.</p>	<p>Reporte de calificaciones obtenidas</p> <p>Reactivos empleados para evaluación.</p>	<p>Directivos aplican sus experiencias y conocimientos nuevos en Asambleas, reuniones de consejo y comités.</p>
<p><b>Componentes</b></p> <p>C1. Plan de pasantías desarrollado.</p> <p>C2. Capacitación presencial / virtual desarrollada.</p>	<p>Se realiza 1 pasantías por año</p>	<p>Registros fotográficos</p> <p>Certificados de visitas</p>	<p>Directivos disponen de interés y permisos necesarios para desarrollo de pasantías.</p> <p>Directivos disponen de medios tecnológicos y</p>

	Se desarrolla 1 capacitación por trimestre.	Reporte de capacitaciones dentro de la plataforma	conectividad para capacitación.
<b>Actividades</b>			
A1.1 Identificar a instituciones financieras (EPS) nacionales e internacionales y establecer contactos para estructura de cronograma y visitas.	Reporte de Visitas a entidades Financieras	Aceptación de instituciones para recibir a delegaciones.	Instituciones financieras nacionales e internacionales acogen a directivos en pasantías.
A2.1 Desarrollar indicadores de gobernanza a fin de alcanzar certificación internacional.	Presupuesto para capacitación aprobado	Certificación en gobernanza	Estabilidad del equipo técnico que lidera el proceso. ONG's apoyan a cooperativas financieras en capacitación técnica.
A1.2 Contratar un Programa de Capacitación presencial a través de ONG'S.		Plan de capacitación ejecutado anualmente	Existe demanda de profesionales que serán parte del programa de capacitación.
A2.2 Contratar a profesionales de reconocida trayectoria y experiencia en capacitación presencial/Virtual.			

Elaborado por el autor a partir del formato establecido por FLACSO (2022)

En el ejercicio de las funciones como directivos, se requiere ser muy puntuales en las actividades a desarrollar con la finalidad de realizar una gestión que apoye de manera valiosa para la obtención de la visión a la que se desea llegar.

Se pretende obtener una mejora en el cumplimiento de los objetivos y lograr una mayor coordinación de actividades planificadas incidiendo desde dos corrientes, la una con el desarrollo de un plan de pasantías en instituciones que han marcado un antes y un después, que puedan compartir su recorrido, tropiezos, avances que en principio sirvan como motivación y posterior emulación con los ajustes debidos a la dinámica organizacional de la entidad en la que se pretende incluirlo.

Seguidamente, con la planificación y desarrollo de un proceso de capacitación donde se incluyen además de los directivos, las personas que han sido electas como representantes de la cooperativa de donde se elegirán los futuros directivos que tomarán la posta en el

caminar institucional. La capacitación se realizará con entidades e instituciones que tengan experticia en temas concernientes a las cooperativas de ahorro y crédito en vista de que es una dinámica que merece una especial atención ya que comprende parte del llamado tercer sector, es decir la Economía popular y solidaria que incide directamente en el crecimiento social y económico de las personas que son y han sido desatendidas por el sistema financiero impidiendo el progreso por una falta de financiamiento a sus iniciativas y proyectos.

Al incurrir en el proceso de capacitación, se irán desarrollando competencias que antes no se disponían en el ejercicio profesional y habitual de las personas que son parte de las cooperativas, con ello se enfocarán más las actividades y decisiones que se tomen para lograr una mayor coordinación en las actividades y así una optimización de los recursos disponibles.

### **3.2. Plan operativo**

Con el propósito de conseguir la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos financieros, humanos y tecnológicos, procedemos a desarrollar la planificación de las actividades para los componentes Plan de Pasantías desarrollado (C1) y Capacitación presencial/virtual desarrollada (C2)

A continuación, presentamos el detalle de actividades y distribución de los recursos destinados a la consecución de los objetivos planteados:

**Tabla 3.2. Plan Operativo**

Código	Nombre de la Actividad/Tarea	Duración (Tiempo)	Persona/Unidad responsable	(A) Fuente de Financiamiento	(B) Aporte Propio	(A+B) Costo Total	Indicador
1	Plan de pasantías desarrollado	5 trimestres	Talento Humano y Equipo Técnico de Cooperativa	10.000,00	20.000,00	30.000,00	Directivos disponen de interés y permisos necesarios para desarrollo de pasantías.
1.1	Identificar a instituciones financieras (EPS) nacionales e internacionales y establecer contactos para estructura de cronogramas y visitas.	1 Trimestre	Gerencia y Equipo Técnico de la Cooperativa	10.000,00	15.000,00	25.000,00	Instituciones financieras nacionales e internacionales acogen a directivos en pasantías.
2.1	Desarrollar indicadores de gobernanza a fin de alcanzar certificación internacional.	4 Trimestres	Comité de Gobernanza; Equipo técnico de la Cooperativa		5.000,00	5.000,00	Estabilidad del equipo técnico que lidera el proceso.
1.2.1	Desarrollo de constructo para levantamiento de información en directivos	1 Trimestre	Comité de Gobernanza; Equipo técnico de la Cooperativa		500,00	500,00	Constructo para encuestas de desarrollado y validado
2.2.1	Levantamiento de información	1 Trimestres	Comité de Gobernanza; Equipo técnico de la Cooperativa		3.000,00	3.000,00	Información levantada y depurada
3.2.1	Análisis de resultados obtenidos	1 Trimestre	Comité de Gobernanza; Equipo técnico de la Cooperativa		500,00	500,00	Análisis de desarrollado y completo
4.2.1	Preparación de indicadores de gobernanza	1 Trimestre	Comité de Gobernanza; Equipo técnico de la Cooperativa		1.000,00	1.000,00	Indicadores de gobernanza elaborados
2	Capacitación Presencial/virtual desarrollada	5 trimestres	Comité de educación; Comité de Gobernanza, Equipo Técnico	14.000,00	17.500,00	31.500,00	Directivos disponen de medios tecnológicos y conectividad para capacitación.
2.1	Contratación de programa de capacitación presencial a través de ONG's	1 Trimestre	Comité de educación; Comité de Gobernanza, Equipo Técnico; Gerencia	14.000,00		14.000,00	ONG's apoyan a cooperativas financieras en capacitación técnica.
2.2	Contratar a profesionales de reconocida trayectoria y experiencia en capacitación presencial/virtual	4 Trimestre	Comité de educación; Comité de Gobernanza, Departamento Tecnología, Gerencia		17.500,00	17.500,00	Existe demanda de profesionales que serán parte del programa de capacitación.
1.2.2	Lanzamiento de convocatoria para proveedores de servicios de entrenamiento en Gobernanza Cooperativa	1 Trimestre	Comité de educación; Comité de Gobernanza, Equipo Técnico		500,00	500,00	Documento de lanzamiento de convocatoria de desarrollado
2.2.2	Contratación de profesionales con probados conocimientos en educación presencial y virtual	1 Trimestre	Comité de educación; Gerencia		5.000,00	5.000,00	Acta de selección de proveedores de servicios revisada y legalizada.
3.2.2	Dictar los cursos de gobernanza cooperativa.	2 Trimestres	Equipo técnico en capacitación y Departamento de Tecnología		12.000,00	12.000,00	Cursos dictados

Elaborado por el autor a partir del formato establecido por FLACSO (2022)

Dentro del (C1), se estima una inversión de \$30.000,00 financiados la tercera parte con organismos externos y las dos terceras partes que serán parte del presupuesto institucional. En el primer trimestre se desarrollará la identificación de instituciones financieras y la

planificación de las visitas con la elaboración de un cronograma de salidas con la distribución de los participantes, se invertirán los primeros \$25.000.00 utilizándose los recursos externos en su totalidad y la diferencia serán financiados con recursos propios.

Además, se realizarán los indicadores de gobernanza cooperativa, actividad que se realizará en los 4 trimestres siguientes y en relación con el financiamiento, se requieren \$5.000.00 que se distribuyen en la realización del constructo para utilizarlo en el levantamiento de la información y con los datos obtenidos realizar los análisis pertinentes por parte del Comité de Gobernanza y equipo técnico de la cooperativa.

Una vez que se dispone de la información procesada, se preparan los indicadores de gobernanza y con ello disponer de una certificación internacional la misma que se constituirá en un logro que deberá gestionarse de manera periódica por parte de los directivos actuales y futuros de la organización a fin de que sea un proceso continuo en beneficio de los socios y clientes que confían en la institución.

De igual manera para el **(C2)**, se requiere una inversión de \$31.500.00 financiados \$14.000.00 con fuentes externas y la diferencia con presupuesto propio. El financiamiento externo se invertirá principalmente para la contratación del programa de capacitación virtual y presencial, actividad que estará coordinada por el comité de educación, de Gobernanza y el equipo técnico de la cooperativa.

Adicionalmente se realizará la contratación de profesionales con amplia experiencia en procesos de generación y fortalecimiento de la gobernanza cooperativa con el previo lanzamiento de una convocatoria a proveedores con reconocimiento probado. La actividad se plantea con una duración de 2 trimestres y 2 trimestres adicionales para el desarrollo de la capacitación, actividad que se realiza con el apoyo del departamento de tecnología a fin de garantizar el proceso con accesos y soporte adecuados.

Los valores mayormente presupuestados están en el proceso de capacitación con un valor presupuestado de \$12.000.00 que son financiados con recursos de la entidad. Cabe señalar que en el proceso se gestionará oportunamente toda optimización de los recursos.

### 3.3. Presupuesto del proyecto

Para el desarrollo de las actividades planificadas que permiten que los objetivos se cumplan en beneficio de los socios y clientes que han depositado su confianza en la cooperativa, se detalla los valores que se destinarán para el efecto dentro de los 5 trimestres propuestos.

Los recursos se distribuyen en Año 1 y Año 2, cabe señalar que el presupuesto aporta a la planificación del programa de flujo de caja permitiendo ser eficientes en la administración y ejecución de estos.

Presentamos a continuación el presupuesto que se ejecutará dentro del plazo previsto en la planificación.

**Tabla 3.3. Presupuesto desagregado**

DESCRIPCIÓN		AÑO 1	AÑO 2
1	Plan de pasantías desarrollado	16.500,00	13.500,00
1.1	Identificar a instituciones financieras (EPS) nacionales e internacionales y establecer contactos para estructura de cronograma y visitas.	12.500,00	12.500,00
Costos de Viaje, Hospedaje, Alimentación y traslado a instituciones		12.500,00	12.500,00
2.1	Desarrollar indicadores de gobernanza a fin de alcanzar certificación internacional.	4.000,00	1.000,00
1.2.1	Desarrollo de constructo para levantamiento de información en directivos	500,00	0,00
2.2.1	Levantamiento de información	3.000,00	0,00
Honorarios profesionales para levantamiento de información		3.000,00	0,00
3.2.1	Análisis de resultados obtenidos	500,00	0,00
4.2.1	Preparación de indicadores de gobernanza		1.000,00
Honorarios a profesionales en generación de indicadores de gobernanza			1.000,00
2	Capacitación Presencial/virtual desarrollada	16.000,00	15.500,00
2.1	Contratación de programa de capacitación presencial a través de ONG's	7.000,00	7.000,00
Convenio internstitucional para plan de capacitación con ONG		7.000,00	7.000,00
2.2	Contratar a profesionales de reconocida trayectoria y experiencia en capacitación presencial/virtual	9.000,00	8.500,00
1.2.2	Lanzamiento de convocatoria para proveedores de servicios de entrenamiento en Gobernanza Cooperativa	500,00	0,00
Difusión en medios de comunicación masivos		500,00	0,00
2.2.2	Contratación de profesionales con probados conocimientos en educación presencial y virtual	2.500,00	2.500,00
Honorarios profesionales para capacitaciones		2.500,00	2.500,00
3.2.2	Dictar los cursos de gobernanza cooperativa.	6.000,00	6.000,00
Logística para desarrollo de cursos presenciales y virtuales		6.000,00	6.000,00
<b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO =====&gt;&gt;&gt;</b>		<b>32.500,00</b>	<b>29.000,00</b>

Elaborado por el autor a partir del formato establecido por FLACSO (2022)

La planificación presupuestaria para el inicio de proyecto para el (C1) será de 16.500,00 mayor que para el año 2 en vista de que se pretende contar lo más pronto posible con los indicadores de gobernanza con el afán de iniciar lo antes posible con las gestiones de la certificación internacional, dejando para el periodo 2 únicamente el desarrollo del segundo proceso de pasantías en entidades que han desarrollado mecanismos efectivos y eficientes de mejora de su gobernanza institucional.

Con respecto al (C2), en el primer periodo, requerimos de \$16.000,00 siendo más del 56% utilizados en la contratación de profesionales de reconocida trayectoria en temas de gobernanza cooperativa; cabe la puntualización en vista de que en el mercado existen abundante oferta de entrenamiento, pero en temas de gobernanza Corporativa y son muy escasos los expertos en temas Cooperativos (ROMERO 2021).

El segundo componente con un presupuesto de un 37% del total del componente lo absorbe el dictar los cursos de gobernanza todo ello por la necesidad de disponer de la logística necesaria para que los cursos sean dictados en ambientes adecuados y que se cuente con los materiales y mecanismos pertinentes asegurando la calidad en los mismos.

Con respecto al segundo año únicamente varía en un 3% en vista de que no se volverá a realizar otro lanzamiento de convocatorias ni difusión en medios.

Con lo expuesto creemos pertinente señalar que se asegura el cumplimiento de los objetivos de manera satisfactoriamente con el añadido de que, el invertir en gobernanza es invertir en el aseguramiento de la calidad de los procesos y procedimientos que se ejecutan dentro de la cooperativa, beneficiando directamente a las personas con los recursos financieros que les encaminen al crecimiento social y económico y con ello el desarrollo del país.

### **3.4. Evaluación ex ante**

A fin de determinar si el proyecto de investigación es viable, se aplican varias herramientas que presentamos a continuación:

#### **3.4.1. Análisis de la viabilidad política**

Procedemos a identificar a los actores involucrados respecto a la ejecución y a los resultados del proyecto.

Se aplica una valoración por componente y por actor, valorando su interés y el poder para determinar el grado de viabilidad política del proyecto, siendo las ponderaciones siguientes:

- a. **Peso Político:** Tendremos una medición Alto con un puntaje de 3, seguido de Medio con un puntaje de 2; Bajo con un puntaje de 1 y Nulo con un puntaje de 0:
- b. **Interés:** Una ponderación Alto con un puntaje de 1; Medio con 0 y Bajo con un puntaje de -1.

En función de las valoraciones mencionadas, presentamos la tabla siguiente:

**Tabla 3.4. Valoración de viabilidad política por actor**

CÓDIGO	NOMBRE DEL COMPONENTE	ACTORES	INTERÉS	PESO POLÍTICO	GRADO DE VIABILIDAD POR ACTOR	GRADO DE VIABILIDAD POR COMPONENTE
C1	Plan de pasantías desarrollado	COOPERATIVA SAN ANTONIO	1	3	ALTO	MEDIO
		COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	1	2	MEDIO	
		UCACNOR	1	2	MEDIO	
		RED DE DESARROLLO FINANCIERO	1	2	MEDIO	
		FINANCOOP	1	1	BAJO	
C2	Capacitación Presencial/virtual desarrollada	CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DEL CARIBE, CENTRO Y SURAMÉRICA CCC-CA	1	2	MEDIO	ALTO
		COOPERATIVA SAN ANTONIO	1	3	ALTO	
		DGRV	1	2	MEDIO	
		GIV ALEMANIA	1	3	ALTO	
		CONSULTORES INDEPENDIENTES	1	2	MEDIO	
		CONSULTORA EN EDUCACIÓN FINANCIERA	1	3	ALTO	

Elaborado por el autor a partir del formato establecido por FLACSO (2022)

Como se puede apreciar, la valoración política para el componente 1 es media en vista de que el apoyo y contribución para el logro del componente depende en mucho de las buenas relaciones que se disponga con las cooperativas de ahorro y crédito, así mismo, a través de la Unión de Cooperativas del Norte del Ecuador UCACNOR, existe la posibilidad de tener conexión con entidades cooperativas nacionales e internacionales para que el plan de pasantías se pueda realizar adecuadamente.

De igual forma las buenas relaciones con la Red de Desarrollo Financiero RFD permite disponer del registro de sus socios y conocimiento de sus procesos para definir de mejor manera a las entidades que permitirían la visita y mantener reuniones con la finalidad de

conocer sus experiencias y buenas prácticas. Además, la institución FINANCOOP también es una muy buena opción para identificar organizaciones y disponer de recomendaciones que servirán para mejorar la posibilidad de acceso a las mismas.

En relación al segundo componente se ha ubicado un grado de viabilidad Alto en vista de que a través de la entidad existe la predisposición política para el desarrollo de las capacitaciones y se dispone del apoyo de la DGRV y GIV de Alemania y consultoras de profesionales independientes, especialistas en el área de inclusión financiera y gobernanza cooperativa.

### 3.4.2. Análisis de la viabilidad Organizativa e institucional

Está en función de los supuestos del proyecto como requerimientos mínimos con la finalidad de garantizar su aplicabilidad.

**Tabla 3.5. Viabilidad Organizativa e Institucional**

CÓDIGO	NOMBRE DEL COMPONENTE	REQUISITO PROPUESTO	REQUISITO EXISTENTE (SI/NO)	PROBLEMA INSTITUCIONAL	GRADO DE VIABILIDAD INSTITUCIONAL
C1	Plan de pasantías desarrollado	Directivos disponen de interés y permisos necesarios para desarrollo de pasantías.	SI	Es probable que a los directivos se les dificulte obtener los permisos necesarios para participar en las visitas	ALTO
		Instituciones financieras nacionales e internacionales acogen a directivos en pasantías.	SI	Es probable que algunas instituciones financieras no tengan la apertura para acoger la delegación de directivos	MEDIO
		Estabilidad del equipo técnico que lidera el proceso.	SI	Es probable que el equipo técnico que lidera el proceso no cuente con el apoyo suficiente para culminarlo	MEDIO
C2	Capacitación Presencial/virtual desarrollada	Directivos disponen de medios tecnológicos y conectividad para capacitación.	SI	Es probable que no todos los directivos accedan efectivamente a las capacitaciones programadas	MEDIO
		ONG's apoyan a cooperativas financieras en capacitación técnica.	SI	Es probable que las organizaciones no estén disponibles en el corto plazo	MEDIO
		Existe demanda de profesionales que serán parte del programa de capacitación.	SI	Es probable que la demanda existente no esté altamente cualificada como mencionan	ALTO

Elaborado por el autor a partir del formato establecido por FLACSO (2022)

Se puede apreciar que la viabilidad organizativa e institucional para el primer componente, es alto en lo concerniente a la participación en las pasantías por parte de los directivos, mismos que al observar que son visitas que aportan trascendentalmente en la calidad de su gestión, existe la apertura para que realicen los trámites debidos para la obtención de las licencias en sus trabajos y puedan participar en las pasantías programadas.

Es muy probable que algunas instituciones no tengan la apertura para recibir a la delegación de pasantes de la cooperativa, pero también se dispone de un amplio catastro de entidades cooperativas que sí estarían en la posibilidad y condiciones de hacerlo, por tanto la calificación se ubicó en medio y, en lo relacionado a la estabilidad del equipo que lidera el proceso, si bien es cierto los directivos tienen un periodo de 2 años en sus funciones, los demás integrantes del comité encargado del proceso está integrados por trabajadores de la institución, mismos que darán esa estabilidad y continuidad de los procesos en el momento que entren en funciones los nuevos directivos.

Por otra parte, en lo relacionado al componente 2, el primer indicador tiene una evaluación media en vista de que existe la posibilidad de que los directivos no cuenten con la tecnología y conectividad adecuada para que lleven a cabo el proceso de capacitación virtual en todo caso se hará especial énfasis en preferir que las jornadas sean presenciales con previo acuerdo de horarios que no interfieran sus ocupaciones normales de trabajo.

En lo relacionado requisito propuesto de que existen ONG's que apoyan procesos de capacitación también tuvo una ponderación media, en vista de que, para obtener el beneficio de sus capacitaciones subsidiadas, hay que desarrollar trámites, cumplir requisitos previos y esperar un espacio en sus agendas de entrenamientos y, en la demanda de profesionales que serán parte del programa, muestran un indicador alto que muestra la existencia de profesionales de alto nivel para que puedan apoyar o prestar sus servicios profesionales para llevar a cabo el proceso de capacitación a los directivos que es tan positivo para el desarrollo y obtención de los objetivos esperados dentro de su gestión y así fortalezcan y potencien su gobernanza institucional desde el ámbito de los directivos.

### **3.4.3. Análisis de la viabilidad de Género**

Según Gálvez (2001,13) en su obra Aspectos Económicos de la equidad de género publicado por CEPAL, menciona que “la palabra “sexo” indica la condición biológica que distingue a mujeres y hombres. “Género” es la construcción de un conjunto de roles y valores correspondientes a uno y otro sexo, y se le denomina de forma diferentes para enfatizar que su definición es histórica y socialmente construida.” Y aquellos roles se han ido desmarcando con el avance del tiempo y mejoramiento del grado de escolaridad de la mujer.

Hoy podemos observar que cada vez son más las mujeres que participan en trabajos que antes eran exclusivos de hombres, en especial los puestos directivos. Dentro de las entidades cooperativas no ha sido la excepción, es cada vez mayor el número de mujeres que tienen interés por participar como candidatas en las elecciones a directivos.

En la cooperativa San Antonio, como se pudo observar en la figura 2, el 45,45% de quienes conforman los puestos directivos son mujeres incluyendo la gerencia general.

Observándose que el 80% de las mismas dispone de un nivel de instrucción Universitaria de tercer nivel y el 20% tiene instrucción de cuarto nivel.

Todo esto aporta para que se visibilice en mejor manera la importancia de los procesos que se han propuesto conseguir y fortalecer su interés de crecer en el conocimiento y competencia para así contribuir y retribuir con creces en una mayor y mejor calidad de decisiones y productos que se emanen desde los diferentes consejos.

Cabe señalar que, desde la normativa institucional se tiene instrumentados mecanismos que permiten la participación equitativa de la mujer en los procesos de elección a representantes y a directivos consiguiendo integrarlos sin ninguna discriminación.

### **3.4.4 Análisis de la pertinencia del proyecto**

El proyecto tiene la finalidad de mejorar la gobernanza institucional desde sus directivos y representantes al procurar su mejoramiento de las competencias en el ámbito de la economía popular y solidaria de cada uno de ellos a través de la cualificación con un programa de entrenamiento y capacitación y un plan de visitas de observación de buenas prácticas realizadas en entidades nacionales e internacionales.

Estos objetivos se alinean a los objetivos de desarrollo sostenible planteados por la Organización de Naciones Unidas, específicamente se aporta en la concesión del objetivo número 5 Igualdad de Género, numeral 5.5. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública. Además, se aporta en la consecución del objetivo número 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico, numeral 8.10. Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos ONU (2018, 32-41).

**Tabla 3.6. Matriz para la evaluación de la identificación del problema que dio origen al proyecto**

Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿Se ha identificado con claridad el problema que da origen al proyecto?	✓		Se ha desarrollado un análisis de las circunstancias que atraviesan las cooperativas de ahorro y crédito logrando determinarlo adecuadamente	Hacer incidencia política con organizaciones cooperativas a fin de que el estado sea quien mejore su participación en el desarrollo del sector cooperativo en temas de gobernanza.
¿El problema se ha delimitado geográfica y socialmente?	✓		Es determinado el lugar específico de la unidad de análisis y las personas que intervienen en el mismo.	Incluir la socialización del proceso de mejoramiento de la gobernanza en el programa de inducción a los nuevos directivos
¿Existe información suficiente sobre el problema?	✓		La información está en continuo crecimiento en vista de que es un tema relativamente nuevo.	Generar un programa nacional de generación de estadísticas a cargo de la SEPS para el sector cooperativista
¿El problema es prioritario para la política social/económica?	✓		Con la aplicación del proyecto, la entidad sujeta de análisis mejorará	Desarrollar campañas de difusión electrónica de

			significativamente su gestión y por ende la calidad de sus productos y/o servicios.	proyectos e indicadores de gestión que visibilicen de mejor manera la importancia del fortalecimiento de las entidades de la EPS.
¿Se ha considerado la percepción de la población beneficiaria en la identificación del problema?	✓		La población objetivo tiene conocimiento pleno de lo que se pretende realizar.	Generar al menos 1 socialización al inicio de la gestión de los nuevos directivos.
¿El equipo que gestiona el proyecto tiene la capacidad de intervenir en el problema?	✓		La organización destinará los recursos suficientes para el logro de lo planteado.	Promover mayor compromiso institucional con los colaboradores institucionales que aportan en el proyecto.
¿Se ha analizado los costos administrativos, psicosociales y políticos de la focalización del proyecto?	✓		Los costos detallados para los 5 trimestres \$32.500,00 para el periodo 1 y \$29.000.00 periodo 2. Serán financiados por la organización con el apoyo de ONG'S	Realizar convenios interinstitucionales con ONG's identificadas
¿Se ha identificado los criterios de focalización del proyecto?	✓		Se detallaron las actividades a desarrollarse como son el plan de pasantías y la capacitación presencial / virtual de los directivos.	Socializar las actividades a desarrollarse con actuales y futuros directivos

Elaborado por el autor a partir del formato establecido por FLACSO (2022)

El problema que da origen al proyecto ha sido valorado gracias al conocimiento que se dispone en el ejercicio de las funciones como directivo de la cooperativa financiera, con ello alineamos las acciones que se desarrollarán con el propósito de mitigarlo y a su vez fortalecer institucionalmente la gobernanza cooperativa. Lamentablemente no se dispone de suficiente información que contribuya y sirva de base para fortalecer a las instituciones aun cuando conocemos que es pertinente para el crecimiento socio económico del país y más aún pertinente con los objetivos de desarrollo sostenible planteados por la Organización de Naciones Unidas.

Las acciones ejecutadas, se informan en las reuniones que se mantienen a nivel de consejos, comités y en asamblea general de representantes de los socios, toda vez que gracias al conocimiento y experticias que disponen los colaboradores y con una hoja de ruta claramente definida, se hace más viable su ejecución e implementación del proyecto tanto administrativa como financieramente en beneficio de los socios y clientes que confían en la cooperativa.

#### **Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones**

Las entidades cooperativas son una respuesta efectiva para mitigar la exclusión financiera en los emprendimientos generadores de trabajo y dinamizadores de la economía, aun así, es escasa la producción científica que permita su fortalecimiento y dinamización, siendo muy pocas las entidades y organizaciones que realizan estudios con enfoque en las entidades de la economía popular y solidaria.

La metodología empleada permitió la determinación del problema y áreas de incidencia que aporten en dar respuesta las circunstancias por las que atraviesan las cooperativas de ahorro y crédito, tomando en cuenta que quienes aportaron en el desarrollo del estudio tienen experiencia en la dirección de las mismas al ser parte de las asambleas y comités.

La capacitación y el entrenamiento son mecanismos que inciden efectivamente en los procesos de transformación de las entidades cooperativas, en especial desde un enfoque hacia los directivos quienes con su accionar y gestión son piezas clave en el crecimiento de la organización y así se continúe mejorando las oportunidades de mejoramiento de los indicadores económicos y sociales del País.

Adquirir experiencias y buenas prácticas de gobernanza a través de visitas en organizaciones que han logrado cambios trascendentales en sus organizaciones, permiten que los representantes y directivos de cualquier cooperativa puedan a través de la observación de primera mano, mejorar su concepción de la trascendental tarea que llevan a cabo al frente de sus organizaciones y den respuesta efectiva a la confianza depositada por los socios y comunidad donde se desarrolla su gestión.

La metodología de marco lógico permitió identificar de manera técnica los elementos que son necesarios a fin de sustentar adecuadamente el proyecto, resultando ser un valioso y eficaz instrumento para la descripción y formulación de programas y proyectos además de que permite definir indicadores a fin de dar seguimiento de las acciones desarrolladas

precautelando el uso eficiente y efectivo de los recursos empleados y con ello sea su ejecución más significativa en beneficio de las organizaciones objeto de estudio.

Se recomienda ejecutar el proyecto presentado con el afán de mejorar los procesos internos que se desarrollan dentro de la cooperativa y compartir también las experiencias que se van adquiriendo conforme se va avanzando en la aplicación del mismo.

## Referencias:

- ACI Alianza Cooperativa Internacional. 2017. “Notas de Orientación para los principios Cooperativos”.
- Aldunate, Eduardo., Córdova, Julio. 2011. “Formulación de programas con la metodología de marco lógico”. Santiago de Chile: CEPAL.
- Altamirano, Aníbal., Pazmiño, Henry., Espinoza, Pilar y Cerda, Nelson. 2016. “Análisis del gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador”. *Revista Economía y Negocios*, 12.
- Analuisa, Danilo., P. B. Toapanta, y J. Tisalema. 2019. “Gobierno Cooperativo e Innovación Social en el Sector de la Economía Popular y Solidaria”. *Episteme*, 25.
- Ávila, Roger. 2016. “La gobernanza y su influencia en los riesgos financieros del sistema de cooperativista”. *Tesis de Maestría, Riobamba: Politécnica del Chimborazo*.
- Brunner, José. 1997. “Educación Superior, Integración Económica y Globalización”. *Perfiles Educativos*, 13.
- Charterina, Alejandro. 1995. “Los valores y los principios cooperativos”. *REVESCO: Revista de estudios Cooperativos (61): 35-46*.
- Chávez, Rafael, y Monzón José. 2018. “La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, empresa social y empresa solidaria”. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 5-50.
- Chuquillanqui, Mayela. 2021. “Modelo Alemán de Gobierno Corporativo y su aporte en el Sistema de Cajas Municipales”. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8.
- Comisión-Europea. 2015. “La iniciativa del emprendimiento social”. Estudio, Países Bajos: Comisión Europea.
- Díaz, Millán, Marcuello, Carmen y Marcuello, Chaime. 2012. “Empresas sociales y Evaluación del Impacto social”. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 179-198.
- FAEDPYME. 2021. “Informe del Impacto económico de la Crisis Covid-19 sobre la Mipyme en Iberoamérica”. *INFORMES MIPYME 2021, ESPAÑA: FAEDPYME*.
- García, Nidia., Grifoni, Andrea. López Juan., y Mejía, Diana. 2013. “La educación financiera en América Latina y el Caribe, Situación Actual y Perspectivas”. *Cyngular*.
- Imbabura, Cooperativa San Antonio. 2021. “Información de la Cooperativa San Antonio Imbabura”. Ibarra, 10 de 12 de 2021.
- Jácome, Hugo. 2021. “Inclusión Financiera en Ecuador el cooperativismo de ahorro y crédito como alternativa”. *Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela*.
- Lizcano, José. 2006. “Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa”. *AECA: Asociación Española de contabilidad y Administración de Empresas*, 21-35.

- Morales, Adriana. 2018. “El Sistema Cooperativo De Ahorro Y Crédito Del Ecuador A Través De La Historia”. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 7.
- Oleas, Julio. 2016. “La economía social y solidaria en el Ecuador: una mirada institucional”. En *Serie de Estudios sobre Economía Popular y Solidaria, Historia y práctica de su fortalecimiento*, de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 51-80.
- ONU. 2018. “La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Una oportunidad para América Latina y el Caribe”. *Santiago: CEPAL (LC/G.2681-P/Rev.3)*, 2018.
- Ortegon, Edgar., Pacheco, Juan y Prieto, Adriana. 2005. “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”. Santiago de Chile: CEPAL.
- Poyatos, Raquel., Gámez, María y Hernández Juan. 2009. “El Buen Gobierno Corporativo en las Sociedades Cooperativas”. *REVESCO*, 23.
- RAE. 2023. “Real Academia Española: Diccionario de la lengua española”. 14 de 01 de 2023. <https://dle.rae.es/principio> (último acceso: 14 de 01 de 2023).
- Recanello, Kristiano., y Herrera, Eduardo. 2014. “Educación e inclusión financiera”. *Revista Latinoamericana de estudios educativos*, 119-141.
- Rhon, Francisco. 2016. “Economía Solidaria, Historias y prácticas de su fortalecimiento”. *Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*.
- Roa, María., y Carvallo, Oscar. 2018. “Inclusión Financiera y el Costo del uso de Instrumentos Financieros Formales”. *New York: BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO*.
- Romero, Melina. 2021. “Revisión Sistemática del Concepto Gobernanza Cooperativa”. *Ciencias Administrativas*, 27-40.
- Sánchez, Luis. 2019. “Buen gobierno y sociedades cooperativas: Disposiciones y recomendaciones para el buen gobierno de las sociedades Cooperativas”. *Cooperativismo y Desarrollo*, 27.
- SEPS. 2021. “Superintendencia de Economía Popular y Solidaria”. *Resolución No. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESFINGINT-2021-019 de 1 de diciembre del 2021*.
- SEPS. 2022. “Superintendencia de Economía Popular y Solidaria”. 15 de 12 de 2022. <https://www.seps.gob.ec/catatalogo-de-servicios/esfps/> (último acceso: 15 de 12 de 2022).

## ANEXOS

### Anexo 1.

#### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD/TAREA	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TRIMESTRE 5
1	Plan de pasantías desarrollado					
1.1	Identificar a instituciones financieras (EPS) nacionales e internacionales y establecer contactos para estructura de cronograma y visitas					
2.1	Desarrollar indicadores de gobernanza a fin de alcanzar certificación internacional.					
1.2.1	Desarrollo de constructo para levantamiento de información en directivos					
2.2.1	Levantamiento de información					
3.2.1	Análisis de resultados obtenidos					
4.2.1	Preparación de indicadores de gobernanza					
2	Capacitación Presencial/virtual desarrollada					
2.1	Contratación de programa de capacitación presencial a través de ONG's					
2.2	Contratar a profesionales de reconocida trayectoria y experiencia en capacitación presencial/virtual					
1.2.2	Lanzamiento de convocatoria para proveedores de servicios de entrenamiento en Gobernanza Cooperativa					
2.2.2	Contratación de profesionales con probados conocimientos en educación presencial y virtual					
3.2.2	Dictar los cursos de gobernanza cooperativa.					