

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Desarrollo, Ambiente y Territorio

Convocatoria 2021-2022

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

Las elecciones como base del control democrático en las cooperativas de ahorro y crédito

María Gabriela Rivadeneira Hinojosa

Asesor: Javier Álvarez

Lector: Edgar Peñaherrera

Quito, enero de 2024

## **Dedicatoria**

A mis hijas que son el motor de mi vida y a mi esposo, mi gran compañero.

## **Epígrafe**

Uno de los principios básicos de las cooperativas de ahorro y crédito es el control democrático de sus miembros, y a pesar de que es la esencia misma de la conformación de las cooperativas, es el principio más difícil de cumplir ya que los socios no se involucran en la administración de la entidad.

Las elecciones no inician con la inscripción de los candidatos para ser electos, por el contrario, el trabajo de lograr que los socios se identifiquen con la entidad y que se vean interesados en participar de la democracia de la misma, así como garantizar la posibilidad igualitaria de participación en los procesos electorarios es el verdadero ápice del proceso democrático.

## Índice de contenidos

Resumen .....	9
Agradecimientos.....	10
Introducción.....	10
Capítulo 1. Revisión de la literatura.....	13
1.1 Los principios y valores del cooperativismo, principios de la economía popular y solidaria y su relación con los objetivos de desarrollo social .....	14
1.1.1 Valores cooperativos .....	14
1.1.2 Principios cooperativos .....	14
1.1.3 Principios de la Economía Popular y Solidaria .....	15
1.1.4 Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	15
1.2 La inclusión financiera, las barreras y el buen gobierno .....	16
1.3 La Gobernanza en las entidades del sector financiero popular y solidario.....	17
1.3.1 ¿Qué es la Gobernabilidad y cuáles son sus beneficios? .....	17
1.3.2 Gobernabilidad en las cooperativas de ahorro y crédito .....	18
1.3.3 Principales problemas de gobernanza en las cooperativas de ahorro y crédito .	20
1.3.4 Las elecciones en las cooperativas de ahorro y crédito.....	21
Capítulo 2. Definición del Problema.....	23
2.1 Diagnóstico situacional .....	23
2.2 Justificación de la investigación/proyecto y delimitación del problema.....	26
2.2.1 Causa y efectos del problema .....	26
2.2.2 Matriz de involucrados .....	28
2.2.3 Árbol del problema.....	30
2.3 Objetivos del a investigación/proyecto .....	32

2.3.1	Árbol de objetivos .....	32
2.4	Hipótesis (alternativas) de la investigación/proyecto.....	34
2.4.1	Árbol de objetivos y alternativas .....	34
2.4.2	Estructura analítica del proyecto .....	36
Capítulo 3.	Desarrollo de la metodología.....	38
3.1	Desarrollo metodológico y resultados de la investigación/proyecto.....	38
3.2	Plan operativo.....	41
3.3	Presupuesto del proyecto.....	42
3.3.1	Presupuesto del proyecto consolidado.....	44
3.4	Evaluación ex ante .....	44
3.4.1	Análisis de Viabilidad política .....	47
3.4.2	Análisis de Género .....	50
Capítulo 4.	Conclusiones y recomendaciones.....	52
4.1	Conclusiones .....	52
4.2	Recomendaciones.....	52
Capítulo 5.	Referencias .....	53

## **Lista de ilustraciones**

### **Gráficos**

Gráfico 1.1 Factores de gobernabilidad.....	19
Gráfico 1.2 Principales problemas de gobernanza .....	20
Gráfico 2.1 Árbol de Causas.....	26
Gráfico 2.2. Árbol de Efectos.....	27
Gráfico 2.3. Árbol del problema.....	30
Gráfico 2.4. Árbol de objetivos .....	32
Gráfico 2.5 Árbol de objetivos y alternativas.....	34
Gráfico 2.6. Estructura analítica del proyecto .....	36

### **Tablas**

Tabla 2.1 Monto destinado para el pago del Seguro de Depósitos.....	24
Tabla 2.2 Cifras por segmento.....	25
Tabla 2.3. Matriz de Involucrados.....	28
Tabla 3.1. Matriz de Marco Lógico.....	38
Tabla 3.2. Plan Operativo .....	41
Tabla 3.3. Presupuesto.....	42
Tabla 3.4. Presupuesto consolidado .....	44
Tabla 3.5. Matriz para la evaluación de la identificación y delimitación del problema que dio origen al proyecto .....	45
Tabla 3.6. Matriz para la evaluación del análisis de la situación inicial del proyecto .....	46
Tabla 3.7. Matriz para la evaluación de las actividades del proyecto .....	47
Tabla 3.8. Matriz para el análisis de actores y para el análisis de la viabilidad política .....	47

Tabla 3.9. Matriz de análisis de la viabilidad institucional .....	48
Tabla 3.10. Matriz para la evaluación de sostenibilidad .....	50

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

Yo, **María Gabriela Rivadeneira Hinojosa**, autor de la tesina titulada **“Las elecciones como base del control democrático en las cooperativas de ahorro y crédito”** declaro que la obra es de mi exclusiva autoría, que la he elaborado para obtener el título de especialista concedido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador.

Cedo a FLACSO Ecuador los derechos exclusivos de reproducción, comunicación, pública, 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 beneficios económicos.

Quito, enero de 2024



---

María Gabriela Rivadeneira Hinojosa

## **Resumen**

La presente tesina aborda la problemática de la elección de los representantes y directivos de los diferentes consejos de administración y de vigilancia en las cooperativas de ahorro y crédito, y a través de la metodología del marco lógico se identificaron las principales causas de contar con directivos poco preparados en los cargos estratégicos para la toma de decisiones en la administración de las cooperativas de ahorro y crédito y propone varias alternativas para involucrar a los socios en los procesos democráticos de la entidad con la finalidad de contar con un proceso eleccionario transparente e inclusivo, así como estrategias de sucesión en los cargos.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios, por su providencia en mi vida.

A mi familia, sobre todo a mi esposo y mis hijas por su apoyo incondicional en este tiempo.

A mis padres por sus enseñanzas.

A mis amigos por estar conmigo en toda circunstancia.

## **Introducción**

Los valores y principios cooperativistas han delimitado el objeto social de las cooperativas de ahorro y crédito y las han orientado a la búsqueda de soluciones para sus socios a través de sus productos y servicios financieros. Es así que la inclusión financiera se ha convertido en una meta intrínseca de las entidades del sector financiero popular y solidario.

Dichas entidades han forjado su forma de gobierno en el cual la democracia juega un papel fundamental, sin embargo con el paso de los años y el crecimiento exponencial de varias entidades, se ha perdido de vista la inclusión y vínculo del socio con su entidad, de tal manera que se vea interesado en participar de sus procesos democráticos para la toma de decisiones, entre otros problemas de gobernanza que se han detectado en las entidades de los segmentos 1, 2 y 3 del sector financiero popular y solidario ecuatoriano.

El presente trabajo aborda la problemática entorno a los directivos poco preparados que gobiernan varias cooperativas de ahorro y crédito, y busca conocer sus causas y plantear posibles soluciones a través de la metodología del marco lógico.

Las principales causas que se identifican en este problema giran en torno a la falta de interés por parte de los candidatos preparados para integrarse a las filas de los directivos, la falta de transparencia en los procesos de elecciones, así como la insuficiente educación sobre la economía popular y solidaria brindada a los socios.

Para solventar esta problemática se propone la creación de una comisión que vele por el buen gobierno cooperativo, así como un plan estratégico para la identificación efectiva de los socios con la entidad que incluye capacitación sobre la economía popular y solidaria y su gobernanza y un manual de perfiles requeridos para integrantes de los consejos de administración y vigilancia.

La investigación se presenta conforme a la siguiente estructura: en primera instancia se encuentra la introducción en la que se devela de manera general la importancia del desarrollo del documento. El capítulo 1 contiene los fundamentos teóricos que dan soporte a la investigación, el capítulo 2 estudia el problema a detalle para determinar sus causas, delimitar el problema y establece los objetivos de la investigación, el capítulo 3 aborda el

desarrollo de la metodología como es el marco lógico, el plan operativo, así como el presupuesto requerido para su ejecución y en el capítulo 4 se recogen las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado con la investigación.

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

La confianza ha sido la base para la construcción de los negocios, no solo desde el cliente hacia el proveedor en búsqueda de la calidad, sino también entre los socios que buscan una adecuada distribución de sus beneficios. En las cooperativas de ahorro y crédito, la confianza se constituye en un pilar fundamental, ya que la esencia de la entidad son sus socios, su vínculo común y, a través de la gobernanza, la gestión autónoma de sus fondos.

Según la Alianza Cooperativa Internacional ACI, las cooperativas se definen como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales o culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (Alianza Cooperativa Internacional - ACI 1995,1)

Mientras que WOCCU define a estas entidades como “una organización cooperativa financiera cuyos asociados son a la vez propietarios y administradores de la misma sobre una base sin fines de lucro, de acuerdo con principios democráticos” (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) 2008,3), lo cual resalta aún más el proceso soberano de administración de los recursos de los socios, con la finalidad de constituir una entidad sólida, confiable y transparente.

Dentro de los determinantes que definen un adecuado desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito se hallan los indicadores financieros, de balance social, de buen gobierno cooperativo, entre otros.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria cuenta con modelos para la supervisión y el control de la eficiencia financiera, e hizo un primer diagnóstico para la aplicación del balance social, sin embargo, no existe normativa específica que regule este tema. Por otro lado, en relación al buen gobierno cooperativo, el ente de control expidió el 1 de diciembre de 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” que busca generar los lineamientos para afianzar las relaciones entre los actores involucrados en el gobierno de la entidad, sin embargo no tiene en cuenta particularidades como son los preceptos para las elecciones; mismas que deberían

garantizar la elegibilidad de todos los socios conforme lo detallan los valores y principios cooperativos.

## **1.1 Los principios y valores del cooperativismo, principios de la economía popular y solidaria y su relación con los objetivos de desarrollo social**

### **1.1.1 Valores cooperativos**

La Alianza Cooperativa Internacional en 1995 acogió los valores, los principios y la definición de cooperativa, los mismos que se definieron en la Declaración de Identidad Cooperativa.

Dicha declaración recoge, a través de los valores, la esencia de las cooperativas, como son “autoayuda, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad” así como otros valores éticos: “honestidad, actitud receptiva, responsabilidad social y respeto hacia los demás” (Alianza Cooperativa Internacional - ACI 1995,2).

### **1.1.2 Principios cooperativos**

La Declaración de la Identidad Cooperativa presentó los principios cooperativos como herramientas para que las actividades ejecutadas por cooperativas de ahorro y crédito se enmarquen en la práctica los valores.

**Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria.** Cualquier persona interesada el hacer uso de los servicios y beneficios, así como afrontar sus responsabilidades puede asociarse sin discriminación alguna.

**Segundo Principio: Control democrático de los miembros,** es decir, que los miembros de la entidad toman democráticamente sus decisiones, debido a que cada socio, sin importar el valor de sus aportaciones, tiene derecho a un voto.

**Tercer Principio: Participación económica de los miembros** se refiere a la contribución y el control que ejercen los miembros sobre el capital y el destino de sus excedentes.

**Cuarto Principio: Autonomía e independencia,** las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

**Quinto Principio: Educación, formación e información,** las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

**Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas,** las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta.

**Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad,** la cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros (Alianza Cooperativa Internacional - ACI 1995, 3)

### 1.1.3 Principios de la Economía Popular y Solidaria

Las cooperativas de ahorro y crédito, así como el resto de las entidades de la economía popular y solidaria se rigen también por otros principios como son los que se detallan en artículo 4 de la Ley de Economía Popular y Solidaria:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- El comercio justo y consumo ético y responsable;
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes. (Asamblea Nacional del Ecuador 2018, 4).

### 1.1.4 Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los objetivos de desarrollo sostenible se establecieron el 25 de septiembre de 2015, cuando varios líderes mundiales establecieron metas en un plan de acción de 15 años con la finalidad de proteger al planeta y la prosperidad de la humanidad, a través de 17 objetivos, de los cuales 8 incluyen a la inclusión financiera como meta transversal (Naciones Unidas 2020):

- Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
- Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

- Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
- Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas
- Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- Reducir la desigualdad en y entre los países.
- Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible (Naciones Unidas 2020,3).

Tanto los valores y principios cooperativos, así como los principios de la economía popular y solidaria, que determinan la esencia de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador, se alinean con los esfuerzos realizados por los países miembros de las Naciones Unidas que se encuentra aunando esfuerzos para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible 2030, en los cuales, la inclusión financiera impacta directamente.

Es importante considerar que, si bien las entidades están en la obligación de cumplir con sus valores y principios, el ente de control podría impulsar el reporte de las actividades realizadas en el balance social, dentro del cual se consideran las acciones y estrategias orientadas al buen gobierno, en el cual es imperativo la transparencia del proceso de elecciones.

## **1.2 La inclusión financiera, las barreras y el buen gobierno**

La inclusión financiera, es definida en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, como “Acceso y utilización de productos y servicios financieros de calidad por parte de personas naturales y jurídicas capaces de elegirlos de manera informada.” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2021b, 5); sin embargo, la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD) y la Universidad Andina Simón Bolívar trabajaron en una investigación que permite encontrar la asociación que se hace de este concepto a elementos como la regulación, la educación financiera, el mejoramiento de condiciones de vida, la protección al usuario y su bienestar (Rivera Vásquez y Guerra 2019).

Por lo tanto, si bien la inclusión financiera se define de varias formas, según como se desea medir, la AFI ha considerado varios elementos de la misma, que se detallan a continuación:

**Acceso:** se refiere a las capacidades para derivar barreras y para poder contratar un servicio financiero o producto financiero

**Calidad:** se refiere al nivel de satisfacción de las necesidades del consumidor

**Uso:** se refiere a la frecuencia de uso de los productos financieros

**Bienestar:** desde la demanda se busca evaluar los cambios de consumo, así como la productividad personal. (Alliance for Financial Inclusion 2010)

### **1.3 La Gobernanza en las entidades del sector financiero popular y solidario**

#### **1.3.1 ¿Qué es la Gobernabilidad y cuáles son sus beneficios?**

La Alianza Cooperativa Internacional presenta una definición muy completa de gobernabilidad, ya que considera a los actores y su interrelación y señala que ésta se requiere un sistema estructurado para la toma de decisiones colectivas, así como la resolución de conflictos conforme a los lineamientos establecidos de forma comunitaria

(M. Mariño 2014, 8), y efectivamente las cooperativas de ahorro y crédito por su naturaleza son entidades que involucran la democracia en la toma de decisiones (Fernandez-Herraiz 2019).

En las cooperativas la gobernabilidad es un proceso, más no un fin, ya que es un medio para obtener adecuados resultados financieros y el cumplimiento de los objetivos sociales de la organización (Superintendencia de la Economía Solidaria en Convenio de Cooperación Internacional con la Confederación de Cooperativas de Alemania -DGRV 2013).

La gobernabilidad implica “estabilidad política e institucional, eficiencia decisoria y administrativa” (C. M. Mariño 2014, 9) y una adaptación entre la regulación y los resultados.

El concepto de gobernabilidad encierra tres factores, entre ellos la toma de decisiones para canalizar intereses demandas y expectativas colectivas, por otra parte, está la reducción de incertidumbre y contingencia en la reproducción social y económica y como instancia de regulación y control (Echeverría 2011, 29). La gobernabilidad también implica canales de procesamiento y transmisión de decisiones, así como canales de comunicación que permita una adecuada interacción con los socios, para lo cual la tecnología puede ser una gran asociada, sin embargo, no reemplaza el trato directo con los socios (Fernandez-Herraiz 2019, 17).

Un adecuado proceso de gobernanza acarrea muchas ventajas para la entidad, las mismas que han sido identificadas por la Confederación Alemana de Cooperativas –DGRV:

- Es más factible lograr consolidarse como empresa sana, solvente y tener relevancia en el mercado financiero.
- Se logra mayor transparencia en las operaciones revelando la información cierta y relevante a la vez. La transparencia de la información, la oportunidad y las buenas prácticas facilitan medir los desempeños de la organización con indicadores clave cuantitativos y cualitativos.
- El asociado tiene mayor seguridad en su empresa y por lo tanto genera mayor cantidad de negocios con la organización.
- Las funciones de los órganos de administración y control son más claras, se les da mayor visibilidad y son los responsables por el logro de los objetivos estratégicos de la organización (Hernández, Torres, y López 2017).

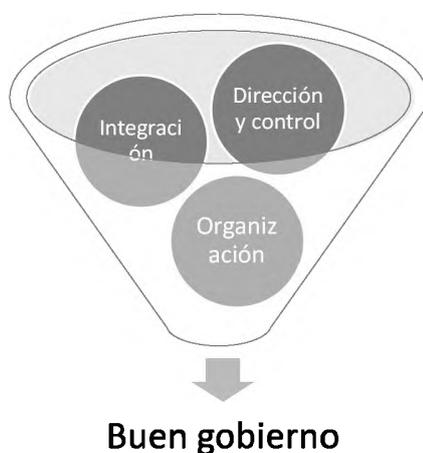
La gobernabilidad se observa en dos ámbitos: la gobernanza multinivel, los acuerdos entre todas las instancias internas de la entidad y las relaciones con las entidades pares, ya que las cooperativas pueden pertenecer a organismos de integración que aportan conocimiento, relaciones públicas y reducción de costos en varios servicios gracias a economías de escala.

### **1.3.2 Gobernabilidad en las cooperativas de ahorro y crédito**

Según Mariño, la gobernabilidad en las cooperativas de ahorro y crédito requiere de tres factores esenciales, que implican establecer límites de autoridad y responsabilidades precisas en cada una de estas esferas o fuerzas, por lo tanto, es imprescindible establecer y

definir las funciones de cada órgano interno para que sus representantes se empoderen en sus roles y guarden el debido respeto entre ellos.

**Gráfico 1.1 Factores de gobernabilidad**



Elaborado por la autora con base en Mariño , Importancia del Buen Gobierno Cooperativo 2014

La **integración**, reflejada en los principios cooperativos, específicamente por el ingreso libre y voluntario que se encuentra manifestado en las necesidades de los socios de agruparse para solventar sus necesidades, y su voluntad se expresa a través de la Asamblea General.

La **dirección y control** necesarios en la búsqueda de alcanzar los objetivos comunitarios; el consejo de administración y consejo de vigilancia se encarga de orientar y dirigir la entidad.

La **organización** reflejada en la infraestructura organizacional, es decir el talento humano, encabezado por el gerente, que se encarga de forjar el negocio y el servicio en sí, a los socios cotidianamente.

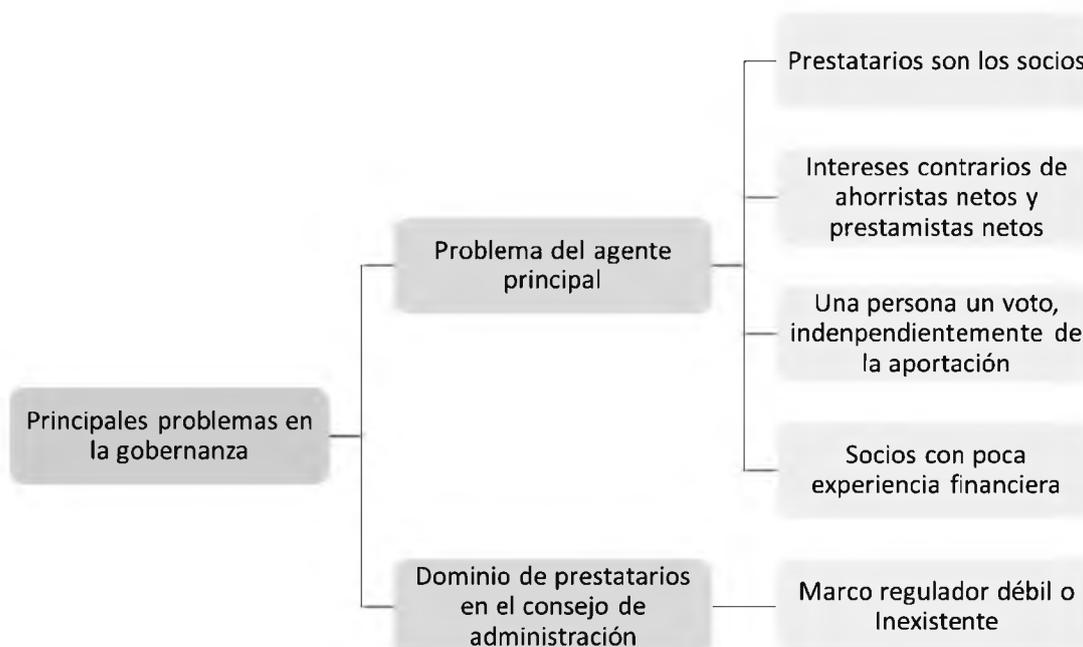
La definición de los órganos internos y sus funciones es imprescindible, por lo cual, luego de reconocerse a la Economía Popular y Solidaria, como parte del sistema económico y financiero en la Constitución de la República del Ecuador del 2008, se emitió la Ley de Economía Popular y Solidaria en el 2011, con lineamientos claros y específicos para el sector.

### 1.3.3 Principales problemas de gobernanza en las cooperativas de ahorro y crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito se desenvuelven sin duda en un entorno retador, desde la competencia con los bancos, un sistema financiero con cierta inestabilidad debido a las consecuencias de la pandemia, entre otros; sin embargo, uno de los mayores retos que se han identificado es alcanzar un adecuado gobierno cooperativo, ya que, las entidades se forman por personas con distintos intereses, necesidades y prioridades, los cuales se ven representados en los organismos internos que no siempre encuentran consensos entre ellos.

Los principales problemas que se identifican en la gobernanza están orientados sobre 2 ejes: en primera instancia los problemas del agente principal y por otro lado el dominio que tienen los prestatarios en el consejo de administración.

**Gráfico 1.2 Principales problemas de gobernanza**



Elaborado por la autora con base en Banco Interamericano de Desarrollo 2000

El problema del agente principal se refiere sobre todo a las pugnas de poder encontrados dentro y entre los diferentes órganos de control interno, sobre todo por la naturaleza de las personas que se encuentran al frente de los mismos, en defensa de sus intereses personales desde la posición de prestamistas netos o ahorristas netos.

También se desarrolla cierta dificultad sobre el hecho de los dueños de la entidad y los tomadores de decisiones, son los mismos beneficiarios de los créditos y que buscarán los mejores beneficios.

Por otra parte, la democracia en cuanto a la participación en las decisiones sin considerar las aportaciones, si bien garantiza una participación equitativa, también permite que los socios, al tener una participación tan pequeña, no se sientan motivados a defender, proponer e invertir tiempo en la participación activa en la administración de la entidad.

En esta misma problemática se encuentra la realidad de que los socios no cuentan con los conocimientos necesarios ni la experiencia en la administración financiera de una entidad, por lo tanto, una vez posesionados, no solo deben aprender sobre cooperativismo, sino sobre el giro del negocio, lo cual conlleva tiempo y recursos.

Finalmente, es necesario señalar que no existe un marco regulatorio sólido en cuanto al gobierno corporativo, lo cual permite que los directivos se aprovechen de varios vacíos legales para usufructuar y manipular la entidad.

#### **1.3.4 Las elecciones en las cooperativas de ahorro y crédito**

La ley orgánica de economía popular y solidaria contempla la obligación de elegir representantes para la asamblea de socios a las entidades que tengan más de 200 socios (Asamblea Nacional del Ecuador 2018, 9), por lo que es necesario establecer un reglamento de elecciones que norme los procesos para la convocatoria, inscripción de candidatos, campañas electorales, votación, escrutinio, proclamación de resultados y designación de los miembros de representación de la cooperativa, tanto a nivel general como local, así como los mecanismos para garantizar la transparencia y mejor representación.

De la misma manera, el Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria, señala en el artículo 29, dentro de las atribuciones de la asamblea general: “Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones” (Asamblea Nacional 2012, 7).

Dicho reglamento debería normar al menos los siguientes pasos:

- **Convocatoria a elecciones:** realizada por el órgano electoral, por los menos 15 días antes de las elecciones, por los medios establecidos para que todos los socios se enteren, señalando la ubicación y los requisitos para ser candidatos.

- **Registro de Candidaturas:** recepción de los documentos que certifiquen que los candidatos y sus suplentes cumplen con los requisitos solicitados.
- **Revisión de Candidaturas:** Asegurarse de que los candidatos no tengan impedimentos que se hayan considerado en los reglamentos pertinentes.
- **Campaña Electoral:** efectuada en el período de tiempo definido en los reglamentos, en los cuales se darán a conocer a los votantes las propuestas con las cuales se postularon.
- **Día de las elecciones:** en este día se asegurará que el voto fuera secreto y garantizar que los miembros puedan ejercer el voto.
- **Escrutinio de Votos:** se realiza un conteo de los votos y se anuncian los resultados, resolviendo cualquier incertidumbre sobre el proceso electoral en un comité.
- **Proclamación de Resultados y posesión:** Se informan los resultados de los ganadores y se los posesiona, difundiendo los resultados en los mismos medios en los que se realizó la convocatoria y finalmente se establece un período de transición para la entrega de las gestiones de los representantes salientes a los ganadores; de tal manera que se garantice la continuidad de las tareas necesarias para el adecuado funcionamiento de la entidad. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria s/f)

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

### **2.1 Diagnóstico situacional**

Desde la formación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se ha visto una constante reducción en cuanto al número de entidades que conforman el sector (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2021a), en muchos de los casos han sido por liquidaciones de las entidades debido a la incursión en las causales determinadas en la normativa, sin embargo, muchas de dichas causales se originan en la inadecuada administración de la entidad (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2021a).

En varios casos, los directivos están conscientes de que los resultados de los indicadores financieros son el reflejo de sus decisiones, pero en otros, los miembros de los consejos de administración y vigilancia no están informados en cuanto a sus obligaciones en la ejecución de dichos cargos, por lo que resulta evidente la desinformación a pesar de que es responsabilidad de los socios el estar al tanto de los derechos y deberes (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, s/f) , sin embargo, en muchos casos se aprovechan los gerentes, por lo tanto la Superintendencia ha propuesto varios cursos con la finalidad de solventar estos vacíos.

Es importante recalcar que el gerente es el brazo ejecutor de las decisiones tomadas por el consejo de administración, órgano que a su vez tiene su contraparte en el consejo de vigilancia que hace las veces de veedor y auditor tanto de las estrategias tomadas por el consejo de administración, como de la ejecución de las mismas efectuadas por parte del gerente (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, s/f, ); no obstante, ante la ausencia de estos entes de dirección y control interno, el gerente cuenta con libertad plena para tomar todo tipo de decisiones, en el mejor de los casos en beneficio de la entidad, pero se han visto casos en los cuales ese no es el objetivo principal se busca el beneficio personal.

Es así que las constantes liquidaciones, son una preocupación permanente del ente de control, ya que además de las pérdidas económicas que afrontan los socios y el gobierno,

que cumple con asegurar los depósitos, estos mecanismos disminuyen la confianza en el sector, impidiendo que nuevos socios sean incluidos financieramente por el sector cooperativista.

A finales del mes de diciembre de 2021, existen 100 entidades en liquidación, según la información de entidades en liquidación del Sector Financiero publicada en la página de la Superintendencia (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2021a), pero según datos de la COSEDE (Corporación de Seguro de Depósitos s/f, 1), a la fecha, incluyendo las entidades ya extintas, así como las entidades en liquidación se han realizado 205 procesos para los cuales se ha previsto \$ 55,3 millones y se han realizado 459.343 transacciones para 426.236 socios.

**Tabla 2.1 Monto destinado para el pago del Seguro de Depósitos**

<b>Año de liquidación</b>	<b>COACs liquidadas</b>	<b>Monto previsto por Seguro de Depósitos</b>	<b>No. De Transacciones</b>
2013	7	\$10.644.172,70	113.487
2014	19	\$ 2.442.223,16	46.661
2015	18	\$14.307.935,83	81.514
2016	82	\$ 5.746.475,78	85.277
2017	28	\$13.538.634,45	83.761
2018	21	\$ 1.580.862,39	13.616
2019	10	\$ 829.145,70	6.031
2020	12	\$ 5.894.973,74	25.282
2021	8	\$ 337.997,26	3.714
<b>Total general</b>	<b>205</b>	<b>\$55.322.421,01</b>	<b>459.343</b>

Elaboración propia con base en la información a diciembre 2021 de las Publicaciones Estadísticas Mensuales COSEDE

La confianza y el crecimiento del sector cooperativista no solo están en manos del ente regulador, sino en los directivos que asumen esta responsabilidad; por lo tanto, resulta imprescindible tomar acciones para alcanzar el desarrollo adecuado de las entidades, no solo en el ámbito financiero, sino también en temas relacionados al balance social.

Es necesario un cambio radical desde el interior de la entidad, es decir, reorganizando y revisando las prácticas de elección del cuadro de directivos y la estimulación a la participación activa de los socios más capacitados, no solo técnicamente, sino con la calidad moral y humana para dirigir las entidades de una manera apropiada y eficiente.

Los **sujetos de estudio** son las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1, 2 y 3 de la economía popular y solidaria ecuatoriana, en las que se pretende analizar los actuales directivos que administran las entidades; reconocer la conformación de los consejos de administración y vigilancia en cuanto a su elemento humano y determinar los perfiles requeridos para una adecuada gestión.

**Tabla 2.2 Cifras por segmento**

SEGMENTO	NRO. ENTIDADES	NRO. CERTIFICADOS DE APORTACIÓN*	ACTIVOS	CARTERA DE CRÉDITO	DEPÓSITOS
			(USD MILLONES)	(USD MILLONES)	(USD MILLONES)
<b>SEGMENTO 1</b>					
Activos mayores a USD 80 M	42	5.947.901	\$ 16.838	\$ 11.580	\$ 13.788
<b>SEGMENTO 2</b>					
Activos mayores a USD 20 M hasta USD 80 M	46	1.191.958	\$ 2.003	\$ 1.574	\$ 1.431
<b>SEGMENTO 3</b>					
Activos mayores a USD 5 M hasta USD 20 M	91	767.467	\$ 1.002	\$ 779	\$ 723
<b>TOTAL</b>	179	7.907.326	\$ 19.843	\$ 13.933	\$ 15.942

Elaboración propia con base en la información de la SEPS

*Nota:* Información a septiembre 2021. \* El número de certificados no representa el número de socios ya que un socio puede tener certificados de aportación en varias entidades

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

### 2.2.1 Causa y efectos del problema

Gráfico 2.1 Árbol de Causas



Elaborado por el autor o la autora con información del trabajo de campo

Uno de los problemas en las entidades de la economía popular y solidaria es el desconocimiento del nivel de acción de los directivos en los diferentes ámbitos de la entidad, es así que varios de los dirigentes no cuentan con la experiencia técnica ni con los conocimientos básicos de los principios de economía popular y solidaria previo a llegar a su cargo.

En varios casos, los cargos de directivos en los consejos se han visto como un negocio, cuyo principal atractivo son las dietas ofertadas por las entidades, así como el poder político y la influencia que pueden ejercer estos cargos en la comunidad.

**Gráfico 2.2. Árbol de Efectos**



Elaborado por el autor o la autora con información del trabajo de campo

Uno de los principales efectos que acarrea el hecho de no contar con directivos poco preparados que gobiernan varias cooperativas es que dichos directivos no cumplen con sus obligaciones y deberes, por tal motivo las entidades no están siendo auto controladas como lo indican los principios, a través de la democracia y la rendición de cuentas, y por lo tanto no se encuentran bien administradas, poniendo a la entidad en riesgo y en varios casos incluso a la liquidación de la misma.

## 2.2.2 Matriz de involucrados

**Tabla 2.3. Matriz de Involucrados**

<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>CAMPO DE ACCIÓN</b>	<b>GRADO DE PARTICIPACION (1-5)</b>
<b>EJECUTORES</b>		
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	Generar la normativa pertinente	5
Directivos de las Cooperativas	Ejecutar las acciones requeridas en la normativa, generar las comisiones pertinentes y velar por el cumplimiento de las funciones	5
Gerentes de las Cooperativas	Ejecutar las acciones planteadas por el Consejo de Administración y proponer actividades para la consecución de los objetivos	5
Asamblea de Socios de las COACs	Motivar a los socios para adherirse a campañas de selección y formación de nuevos líderes	3
ONGs / Fundaciones	Serán los aliados para generar incentivos como becas o intercambios para los posibles miembros de consejo o la escuela de líderes	2
CONAFIPS	Motivar con créditos orientados a las entidades que demuestren el interés y la implementación de las buenas prácticas sugeridas por la normativa planteada (puede ser una garantía el contar con un Consejo capacitado)	3
Universidades	Serán los encargados de impartir los talleres de capacitación a los posibles miembros de consejo	2
<b>OPOSITORES</b>		
Gerentes	Puede ver reducido su campo de acción al verse "intimidados" por los directivos que contará con conocimiento y experiencia en la administración cooperativa, limitando las acciones que anteriormente se realizaban sin el control adecuado	5

Directivos de las Cooperativas	Pueden sentirse desplazados por las nuevas generaciones, y generarán barreras para la implementación del proyecto ya que limitaría su posible participación en las siguientes elecciones	5
<b>INDIFERENTES</b>		
Cientes de las cooperativas	Si bien se verán beneficiados por la estabilidad de la entidad al contar con un directorio preparado al frente de la cooperativa, no tendrán la oportunidad de participar de la democracia cooperativa	1
<b>BENEFICIARIOS</b>		
Socios de las Cooperativas	Serán los beneficiarios ya que recibirán formación, así como mejores servicios y beneficios al contar con un directorio preparado y tomando las decisiones adecuadas	3

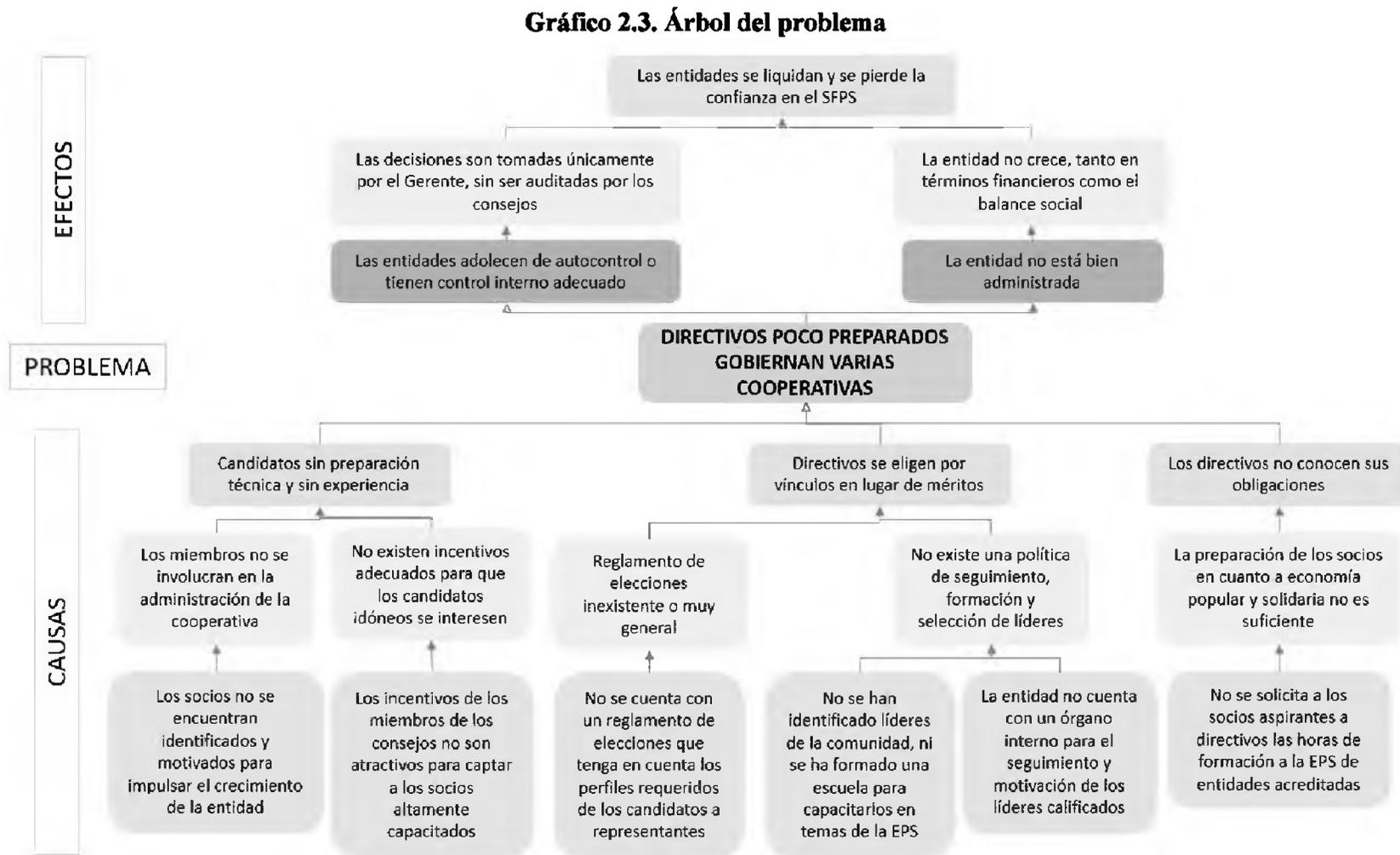
Elaborado por el autor o la autora con información del trabajo de campo

Los principales involucrados en la problemática abordada se distribuyen en varios “cuadrantes” entre ellos se encuentran los ejecutores entre los que se encuentran el ente de control, los directivos y el gerente de la entidad, la asamblea de socios, fundaciones y ONGs, Universidades y la CONAFIS los mismos que cuentan con diferentes tipos de recursos para aportar a la generación de estrategias para solventar el predicamento presentado.

Los principales beneficiarios de la ejecución de dichas estrategias son los socios de la entidad, quienes contarán con capacitación y con la seguridad de una adecuada administración de sus recursos.

Por otro lado, también se ha identificado a posibles opositores, como son los actuales administradores que no tengan entre sus propósitos el bienestar colectivo, así como los indiferentes que en este caso serían los clientes de las cooperativas, quienes únicamente buscan su lucro personal, más no el desarrollo de la cooperativa.

### 2.2.3 Árbol del problema



Elaborado por el autor o la autora con información del trabajo de campo

A partir de las experiencias vividas de los analistas de la Dirección Nacional de Fortalecimiento y Mecanismos de Resolución, se ha buscado captar y plasmar los temas relacionados a las elecciones de los representantes en las entidades controladas.

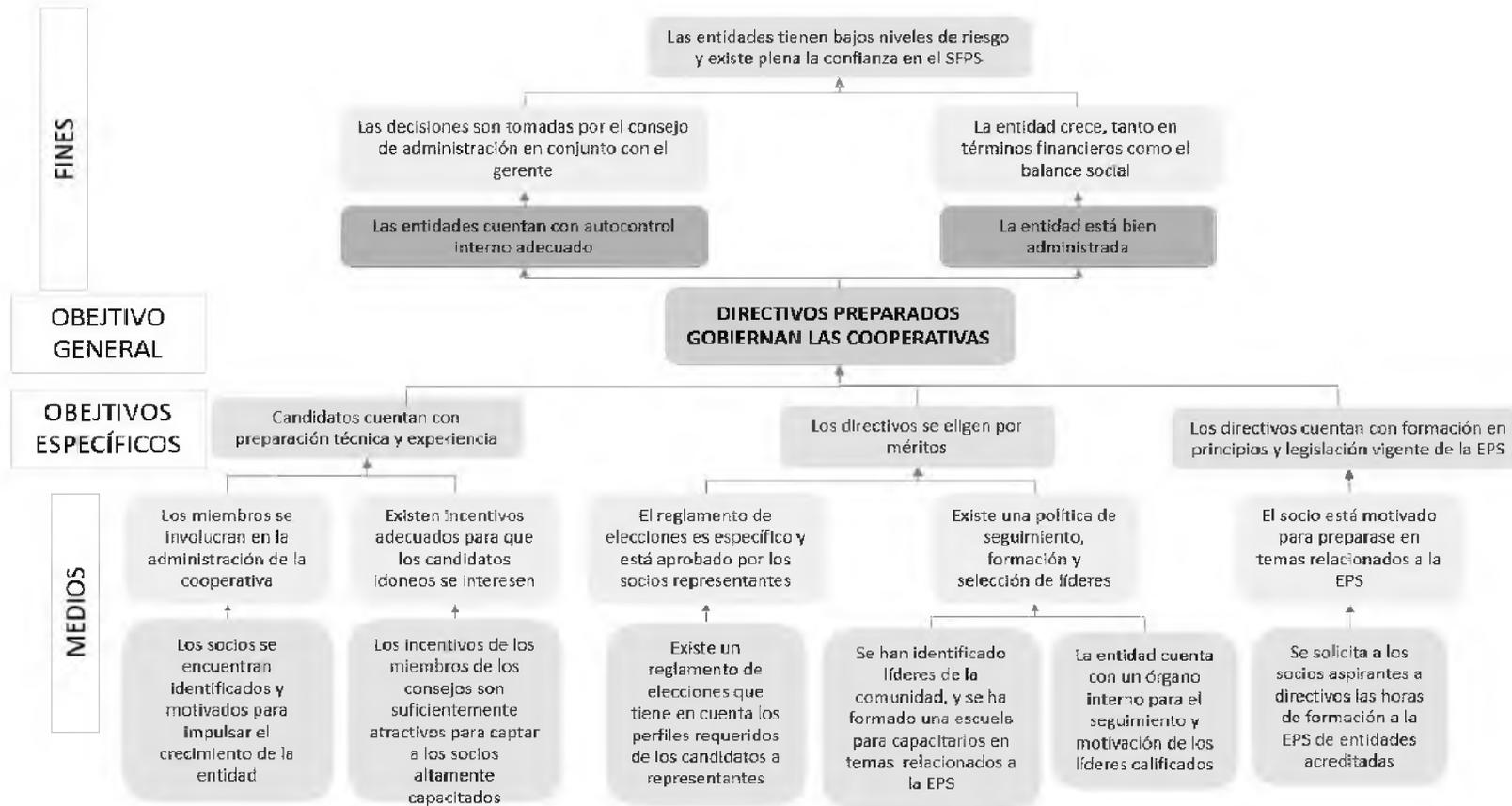
Es así, que se han propuesto varias causas que de alguna manera explican el problema principal, es decir que “Directivos poco preparados gobiernan varias cooperativas”; por lo tanto, se han pensado en las razones que explican este proceso entre ellas que los candidatos se postulan a pesar de no contar con experiencia o preparación técnica, en muchos casos por que no se identifican a los candidatos idóneos, o por otra parte, porque el reglamento de elecciones no contempla este tipo de requisitos y por ende no se eligen por los méritos del postulante.

Por otro lado, es importante contar con la preparación básica de los socios en términos de la Economía Popular y Solidaria, desde las bases, es decir a todos los socios, para que quienes se quisieran postular ya cuenten con esta preparación previa y sepan de antemano sus derechos y deberes, para cumplirlos a cabalidad.

## 2.3 Objetivos del a investigación/proyecto

### 2.3.1 Árbol de objetivos

Gráfico 2.4. Árbol de objetivos



Elaborado por el autor o la autora con información del trabajo de campo

El diagrama de objetivos, se plantea el escenario ideal al que se espera llegar a través de la implementación de las estrategias y acciones que conlleven a una elección transparente de los directivos, y que se enfoque en la inclusión de los todos los socios para la elección de los candidatos adecuados.

El objetivo planteado está orientado a lograr que los representantes preparados sean los que gobiernen las cooperativas, por lo tanto, los medios que se plantean para que los socios sean elegidos por méritos y que cuenten con experiencia y preparación previa, además del conocimiento de las cooperativas de ahorro y crédito, su funcionamiento y normativa.

Existen alternativas y acciones que nos permitirán alcanzar el objetivo planteado, entre ellas motivar a los socios para que se sientan identificados con la entidad, identificar líderes comunales, motivarlos y prepararlos para participar en las elecciones y establecer reglamentos, manuales y mecanismo que garanticen una elección transparente y por méritos alcanzados por cada uno de los postulantes.

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

### 2.4.1 Árbol de objetivos y alternativas

Gráfico 2.5 Árbol de objetivos y alternativas

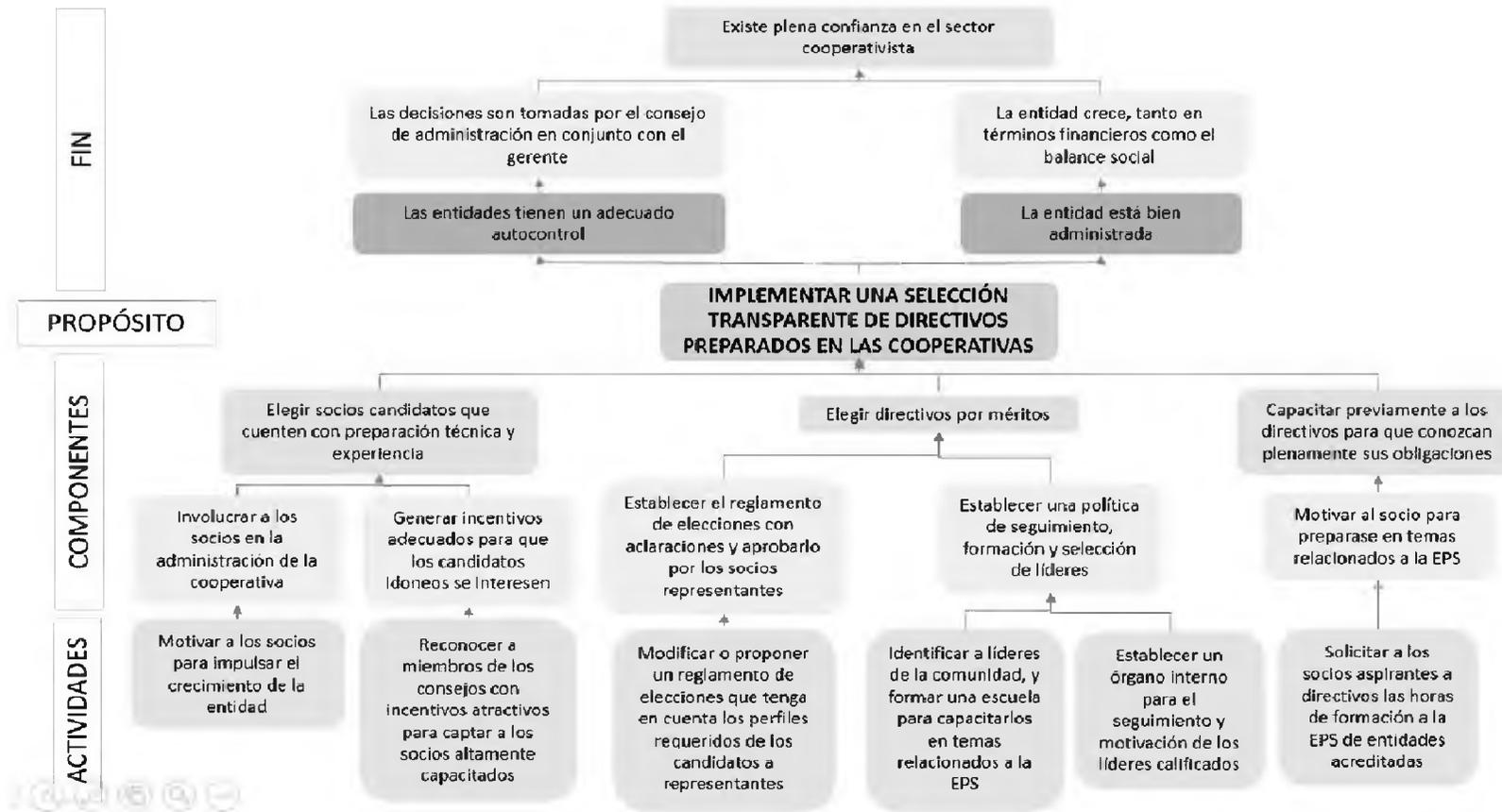


Elaborado por el autor o la autora con información del trabajo de campo

La estrategia óptima se encuentra combinando 2 acciones claves para solventar el problema mayor, y consiste en crear un órgano interno, puede ser una comisión permanente, que se encargue de identificar los líderes calificados, y motivarlos a ser parte de las elecciones. Este órgano interno, se encargaría de promover un nuevo reglamento de elecciones que en el que se definan los perfiles requeridos para el adecuado funcionamiento de la entidad y se encargaría a la vez de buscar los candidatos idóneos dentro de los líderes de la comunidad, dando seguimiento para que se motiven a candidatizarse.

## 2.4.2 Estructura analítica del proyecto

**Gráfico 2.6. Estructura analítica del proyecto**



Elaborado por el autor o la autora con información del trabajo de campo

La estructura del proyecto permite identificar los pasos y actividades que debemos ir cumpliendo para alcanzar los componentes que harán posible el cumplimiento del propósito, en este sentido, se marcan las principales actividades a realizar sobre todo considerando la estrategia óptima que se ha determinado previamente.

En el proyecto actual se definieron las actividades relacionadas al establecimiento de un órgano interno que se encargue de dar seguimiento a los líderes identificados, que se relaciona plenamente con la actividad relacionada a la formación de una escuela de líderes, los cuales deben ser elegidos desde la propia comunidad o desde la nómina íntegra de socios, y a los cuales se debe motivar e interesar en el funcionamiento de la cooperativa.

Adicionalmente, se deben determinar los requisitos adecuados para la selección de los postulantes, así como un manual de elecciones en el que se garantice la transparencia del proceso, y que no sea manipulado por las autoridades de la cooperativa a su conveniencia.

Estas actividades asegurarán el cumplimiento del componente relacionado a establecer una política de seguimiento y formación de líderes, así como el establecimiento del nuevo reglamento y por lo tanto se alcanzará el propósito de la elección de los miembros por méritos, lo que coadyuvará a la implementación de una selección transparente de directivos preparados en las cooperativas

### Capítulo 3. Desarrollo de la metodología

#### 3.1 Desarrollo metodológico y resultados de la investigación/proyecto

El presente proyecto pretende una mejor administración de las cooperativas de ahorro y crédito a través de una adecuada selección de sus directivos, para lo cual resulta necesario tomar acciones desde modificaciones al reglamento interno para la incorporación de una comisión orientada al buen gobierno, hasta campañas para empoderar la imagen de la cooperativa y el sentido de pertenencia de los socios a la misma. Si las actividades se realizan en paralelo y, sobre todo, si existe interés de las partes involucradas en el desarrollo del proyecto, su ejecución podría tomar un año.

**Tabla 3.1. Matriz de Marco Lógico**

NIVEL	Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>FIN</b>	F Las entidades tienen una óptima administración y adecuado control interno en las entidades	2 años después de terminar el proceso, 30% de las entidades que adoptaron buenas prácticas de gobierno cooperativo han mejorado su nivel de riesgo	Registros de la Intendencia de Riesgos	N/A
<b>PROPÓSITO</b>	PC: IMPLEMENTAR UNA SELECCIÓN TRANSPARENTE DE DIRECTIVOS PREPARADOS EN LAS COOPERATIVAS	Al terminar el proyecto el 70% de las entidades de los segmentos 1, 2 y 3 han implementado un manual de elecciones adecuadas dentro del componente del gobierno cooperativo	Registros administrativos de la SEPS, sobre el seguimiento a la implementación de manuales y procesos	S1. La selección de los directivos se ha plasmado en un manual que se ajusta a las condiciones de la entidad y sus socios, por lo tanto es viable su aplicación
	PC1. Elegir socios candidatos que cuenten con preparación técnica v experiencia			
	PC2. Elegir miembros por méritos			
	PC3. Capacitar plenamente a los candidatos para que conozcan plenamente sus obligaciones	El 100% de los directivos seleccionados han recibido preparación previa a su elección	Verificación de los requisitos presentados para la candidatización	

NIVEL	Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>COMPONENTES</b>	C 1.1 Involucrar a los socios en la administración de la cooperativa	El 100% de las convocatorias a las elecciones, votaciones y actividades de la cooperativa se remiten por medios digitales, redes sociales y correos electrónicos de los socios	Registros internos de la cooperativa de envío de convocatorias	S1. Los socios de la entidad cuentan con preparación técnica previo a candidiarse
	C 1.2 Generar incentivos adecuados para que los candidatos idóneos se interesen	Hay un incremento del 20% de participación y asistencia de los socios a los eventos realizados por cooperativa	Registros de asistencia a eventos realizados por la entidad	
	C 2.1 Establecer un reglamento de elecciones con ciertas especificaciones y aprobado por los socios representantes	La entidad ha planteado un nuevo reglamento de elecciones que contempla la política de seguimiento de líderes, perfiles requeridos en la entidad y requisitos de horas de preparación en EPS para la aprobación de la asamblea	Actas de consejos de administración o vigilancia y acta de asamblea de socios	S2. Los representantes están interesados mejorar el reglamento de elecciones
	C 2.2 Establecer una política de seguimiento, formación y selección de líderes			S3. Los representantes quieren motivar a líderes de la comunidad para actualizar la planta de directivos
C 3.1 Solicitar a los candidatos la preparación adecuada en cuanto a los principios y la legislación vigente de la economía popular y solidaria.				
<b>ACTIVIDADES</b>	A 1.1 Motivar a los socios para que se sientan plenamente identificados y motivados en	Incremento de un 40% de eventos o campañas para acercar al socio a la entidad	Plan de capacitación de la entidad -	S1. Los socios se encuentran interesados en impulsar el crecimiento de la entidad.
	A 1.2 Reconocer a los representantes y directivos con dietas o incentivos suficientemente atractivos para captar la	Reglamento interno modificado sobre las dietas de los representantes con tarifas acorde a los méritos, responsabilidad y compromiso	Actas de consejos de administración o vigilancia y acta de asamblea de	
	A 2.1 Modificar o proponer un nuevo reglamento de elecciones que tenga en cuenta los perfiles requeridos de los candidatos a representantes	nuevo reglamento de elecciones que contempla la políticas de seguimiento de líderes, perfiles requeridos en la entidad y requisitos de horas de preparación	Actas de consejos de administración o vigilancia y acta de asamblea de socios	S2. Los representantes están interesados en cambiar el actualizar el reglamento de elecciones.
	A 2.2.1 Identificar a los líderes en las comunidades y de las distintas profesiones requeridas en los consejos y establecer una escuela de formación en temas relacionados a la EPS	base de datos de líderes y personas influyentes en la comunidad, así como posibles candidatos	plan de capacitación de la entidad - Balance Social	S3. Los líderes comunales están interesados en formar una escuela de temas relacionados a la EPS
	A 2.2.2 Establecer un órgano interno que se encargue de dar seguimiento a los líderes calificados y motivarlos a participar en las elecciones	comisión de buen gobierno designado	Actas de consejos de administración o vigilancia y acta de asamblea de socios	S4. Existe una comisión en la cooperativa encargada de dar seguimiento a los líderes de la comunidad
	A 3.1 Identificar entidades acreditadas para la formación de los posibles candidatos en los temas relacionados a la EPS .	requisito de inscripción en el reglamento de elecciones la preparación previa en cuanto a la EPS	Plan de capacitación de la entidad - Balance Social	S5. Existen entidades acreditadas para la formación de los socios en temas de la EPS que imparten educación virtual o están cercanas a la coac.

Elaborado por el autor o la autora con información del trabajo de campo

La estructura de Marco Lógico parte de las actividades requeridas para el cumplimiento de los componentes. En estas actividades se han planteado presupuestos considerando la virtualidad en la que actualmente se desarrollan las actividades de capacitación con la finalidad de reducir costos. También se plantean medios de verificación que son fáciles de corroborar ya que están plenamente relacionados con la gestión de la entidad y los supuestos que se manejan, si dependen mucho del interés que presente la comunidad, así como de la motivación que genere la cooperativa en sus socios.

La consecución de los componentes está comprometida directamente con el éxito alcanzado en la implementación de las actividades previas. En el proyecto planteado, los indicadores de estos componentes planteados están relacionados a la implementación del nuevo reglamento de elecciones, así como el incremento en la participación de los socios, como indicador de la motivación de los socios en las actividades generadas por la entidad.

Finalmente, el éxito del proyecto se medirá evidenciando los cambios en las elecciones, cuando la totalidad de los directivos hayan sido capacitados previo a sus postulaciones oficiales, así como la implementación de un nuevo manual de elecciones en el 70% de las entidades del segmento 1, 2 y 3. Permitiendo así que directivos preparados y calificados gobiernen las cooperativas de ahorro y crédito y por ente ésta entidades cuenten con control interno y una adecuada administración.

### 3.2 Plan operativo

El plan operativo permite establecer un soporte adecuado a la planeación e incentivar la inversión. En este plan se presentan las actividades planificadas para alcanzar nuestros objetivos específicos, recogidos en los componentes, el tiempo y los recursos que se emplearán para su ejecución, así como los indicadores sobre los cuales se medirá su correcta ejecución.

**Tabla 3.2. Plan Operativo**

Código	Nombre de la Actividad / Tarea	Duración (Tiempo)	Persona / Unidad responsable	(A) Fuente de Cooperación	(B) Aporte Propio	(A + B) Costo Total	Indicador
PC1.	Elegir socios candidatos que cuenten con preparación técnica y experiencia	1 año	Comité de Buen gobierno y personal de la COAC	0	18000	18000	70% de los socios cuentan con preparación técnica relacionada al cargo que desempeñan
C 1.1	Involucrar a los socios en la administración de la cooperativa	6 meses	Comité de Buen gobierno y personal de la COAC		6000	6000	* El 100% de las convocatorias a las elecciones, votaciones y actividades de la cooperativa se remiten por medios digitales, redes sociales y correos electrónicos de los socios. * Se remiten rendiciones de cuentas cortas a los correos de los socios
C 1.2	Generar incentivos adecuados para que los candidatos idóneos se interesen	1 año	Personal de comunicación y mercadeo	0	12.000,00	12.000,00	Hay un incremento del 20% de participación y asistencia de los socios a las eventos realizados por cooperativa
A 1.1	Motivar a los socios para que se sientan plenamente identificados y motivados en impulsar el crecimiento de la entidad.	1 año	Personal de comunicación y mercadeo		10.000,00	10.000,00	Incremento de un 40% de eventos o campañas para acercar al socio a la entidad
A 1.2	Reconocer a los representantes y directivos con dietas o incentivos suficientemente atractivos para captar la atención de los socios altamente capacitados	8 meses	Consejo de Administración		2.000,00	2.000,00	Reglamento interno modificado sobre las dietas de los representantes con tarifas acorde a los méritos, responsabilidad y compromiso

Elaborado por el autor o la autora con información del trabajo de campo

### 3.3 Presupuesto del proyecto

Para el desarrollo del presupuesto se ha considerado cada una de las actividades y se ha considerado los recursos que se requiere invertir a lo largo del año que implica la ejecución del proyecto.

**Tabla 3.3. Presupuesto**

<b>Código</b>	<b>Nombre de la Actividad / Tarea</b>	<b>Costo</b>
PC1.	Elegir socios candidatos que cuenten con preparación técnica y experiencia	18000
C 1.1	Involucrar a los socios en la administración de la cooperativa	6000
	Sueldos y Honorarios profesionales	4000
	Viáticos, dietas y subsistencias	2000
C 1.2	Generar incentivos adecuados para que los candidatos idóneos se interesen	12.000,00
A 1.1	Motivar a los socios para que se sientan plenamente identificados y motivados en impulsar el crecimiento de la entidad.	10.000,00
	Viáticos, dietas y subsistencias	2000
	Gastos de publicidad y marketing	8000
A 1.2	Reconocer a los representantes y directivos con dietas o incentivos suficientemente atractivos para captar la atención de los socios altamente capacitados	2.000,00
	Viáticos, dietas y subsistencias	2000
<b>Código</b>	<b>Nombre de la Actividad / Tarea</b>	<b>(B) Aporte Propio</b>
PC2.	Elegir miembros por méritos	12.000,00
C 2.1	Establecer un reglamento de elecciones con ciertas especificaciones y aprobado por los socios representantes	2.000,00

C 2.2	Establecer una política de seguimiento, formación y selección de líderes	10.000,00
A 2.1	Modificar o proponer un nuevo reglamento de elecciones que tenga en cuenta los perfiles requeridos de los candidatos a representantes	10.000,00
A 2.2.1	Identificar a los líderes en las comunidades y de las distintas profesiones requeridas en los consejos y establecer una escuela de formación en temas relacionados a la EPS	8.000,00
	Viáticos, dietas y subsistencias	8000
A 2.2.2	Establecer un órgano interno que se encargue de dar seguimiento a los líderes calificados y motivarlos a participar en las elecciones	2.000,00
	Viáticos, dietas y subsistencias	2000
PC3.	Capacitar previamente a los directivos para que conozcan plenamente sus obligaciones	5.000,00
C 3.1	Solicitar a los candidatos la preparación adecuada en cuanto a los principios y la legislación vigente de la economía popular y solidaria.	5.000,00
A 3.1	Identificar entidades acreditadas para la formación de los posibles candidatos en los temas relacionados a la EPS.	5.000,00
	Honorarios profesionales	3000
	Viáticos, dietas y subsistencias	2000

Elaborado por el autor o la autora con información del trabajo de campo

### 3.3.1 Presupuesto del proyecto consolidado

El proyecto presentado en el documento actual, no cuenta con ingresos. Se requiere que cada entidad controlada invierta su tiempo y recursos en orientar al personal para alcanzar los hitos propuestos.

**Tabla 3.4. Presupuesto consolidado**

<b>INGRESOS</b>	0
<b>GASTOS</b>	33000
Gastos Administrativos	33000
Sueldos y Honorarios profesionales	7000
Viáticos, dietas y subsistencias	18000
Gastos de publicidad y marketing	8000

Elaborado por el autor o la autora con información del trabajo de campo

Por otra parte, los resultados alcanzados y los beneficios generados se recogerán luego de que la entidad implemente los manuales y las comisiones propuestas, de manera que, contablemente, el costo beneficio del proyecto se podrá medir a través de los resultados alcanzados en el tiempo, en función de las elecciones de asambleístas y consejos con preparación afín al cargo a desempeñar.

### 3.4 Evaluación ex ante

La constante evaluación del proyecto, permite verificar y tomar las decisiones necesarias y oportunas para que el proyecto sea factible.

Es primordial verificar la adecuada definición del problema, ya que un error en este punto llevaría a replantearse todo el proyecto. Por este motivo se ha planteado la matriz para verificar la definición adecuada del problema:

**Tabla 3.5. Matriz para la evaluación de la identificación y delimitación del problema que dio origen al proyecto**

<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Recomendaciones</b>
¿Se ha identificado con claridad el problema que da origen al proyecto?	x			
¿El problema se ha delimitado geográfica y socialmente?	x		El problema se encuentra presente en las entidades del sector financiero popular y solidario del Ecuador.	
¿Existe información suficiente sobre el problema?		x	Actualmente no existe un diagnóstico levantado al respecto.	
¿El problema es prioritario para la política social/económica?	x		Es prioritario en la línea del buen gobierno y el balance social	
¿Se ha considerado la percepción de la población beneficiaria en la identificación del problema?	X			
¿El equipo que gestiona el proyecto tiene la capacidad de intervenir en el problema?	X		El proyecto puede ser llevado a elevarse como normativa, de contener la solidez pertinente.	
¿Se han analizado los costos administrativos, psicosociales y políticos de la focalización del proyecto?	X			
¿Se han identificado los criterios de focalización del proyecto?	X			

Elaborado por el autor o la autora con información del trabajo de campo

Del análisis previo, se observó que de las preguntas planteadas para determinar el análisis, el 63% se han respondido afirmativamente, comprobando la delimitación del problema, la preparación del equipo que gestiona las actividades propuestas, así como la identificación de los costos y los puntos clave para la focalización.

Por otra parte, a pesar de no existir información previa para el establecimiento de una línea base o el abordar este tipo de problemas se vuelve viable dado que se ha considerado a la población beneficiaria para abordar este tema.

**Tabla 3.6. Matriz para la evaluación del análisis de la situación inicial del proyecto**

Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿Se han identificado los indicadores del problema que da origen al proyecto?	x			
¿Existe una línea de base del proyecto, es decir existen datos iniciales de los indicadores del problema antes de ejecutarse el proyecto?		x		
¿Se han identificado causas o factores explicativos del problema?	x			
¿El problema se ha graficado en un árbol que presenta indicadores y factores explicativos directos e indirectos?	x			
¿Se han identificado factores o causas críticas del problema analizado?	x			
Considerando las respuestas a las preguntas anteriores, ¿se concluye que la explicación de la situación inicial está sustentada en información suficiente?		x	No existe una línea base para el desarrollo del proyecto	

Elaborado por el autor o la autora con información del trabajo de campo

Se ha trabajado en el problema desagregado a través de la metodología de marco lógico, y una vez analizadas las razones por las cuales existen representantes sin la preparación pertinente para ejercer su cargo, se identificaron varias causas y factores medulares; así como, indicadores que pueden ser levantados, sin embargo, no se cuenta con información

inicial para registrar el impacto de las medidas que se tomen para resolver el problema a tratar.

**Tabla 3.7. Matriz para la evaluación de las actividades del proyecto**

Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿Se han identificado actividades suficientes y necesarias para cada resultado del proyecto?	x			
¿Se estableció cuáles son los organismos responsables de ejecutar cada una de esas actividades?	x			
¿Hay actividades que requieren un análisis de viabilidad económico-financiera, política e institucional?	x			

Elaborado por el autor o la autora con información del trabajo de campo

Se ha identificado las acciones y los responsables de ejecutarlas, así como las actividades que requieren recursos financieros y personal de la cooperativa para llevarse a cabo.

### 3.4.1 Análisis de Viabilidad política

El análisis de viabilidad política es necesaria en este proyecto debido a que se ha identificado ciertos intereses políticos en las entidades en la elección de sus representantes, de ahí la necesidad de evaluar en este sentido.

**Tabla 3.8. Matriz para el análisis de actores y para el análisis de la viabilidad política**

Componente o actividad	Actores sociales involucrados	Interés puesto en ejecución	Peso político del actor social	Nivel de viabilidad política
<b>Componente 1:</b> Elegir socios candidatos que cuenten con preparación técnica y experiencia	* Comité de buen gobierno	+1	3	M
	* Personal de la Coac	0	0	
	* Consejo de administración	-1	3	
	* Departamento de marketing	0	0	

<b>Componente 2:</b> Elegir miembros por méritos	* Consejo de Administración * Comité de elecciones * Comité de buen gobierno * Personal de la Coac	-1 1 1 0	3 2 3 0	M
<b>Componente 3:</b> Capacitar previamente a los directivos para que conozcan plenamente sus obligaciones	* Comité de elecciones * Personal de la Coac	+1 0	3 0	A

Elaborado por el autor o la autora con información del trabajo de campo

Políticamente las entidades están llamadas a rendir cuenta a sus socios, por lo que resulta interesante para el consejo de administración y vigilancia dejar sentado una nueva metodología que asegure la participación democrática integral de los socios.

**Tabla 3.9. Matriz de análisis de la viabilidad institucional**

<b>Componente o actividad</b>	<b>Requisitos organizacionales</b>	<b>Requisitos existentes</b>	<b>Problemas internos de la entidad</b>	<b>Nivel de viabilidad institucional de la actividad</b>
<b>Componente 1:</b> Elegir socios candidatos que cuenten con preparación técnica y experiencia	Contar con un reglamento de elecciones	Si	El reglamento requiere modificación	M
<b>Componente 2:</b> Elegir miembros por méritos	Contar con una escuela para líderes	No	No existe interés en integrar a la comunidad	M
<b>Componente 3:</b> Capacitar previamente a los directivos para que conozcan plenamente sus obligaciones	Contar con un presupuesto asignado para capacitación de los socios	Si	El presupuesto asignado para la capacitación no contempla programas para los socios sobre la democracia en la EPS y su participación	M

Elaborado por el autor o la autora con información del trabajo de campo

El desarrollo de este proyecto requiere cierta infraestructura institucional, con la cual ya cuentan las entidades, sin embargo, existen varios recursos a los cuales se debe dar otro enfoque, como es el reglamento de elecciones y ciertas comisiones como son las de educación y la propuesta de la comisión de gobierno.

**Tabla 3.10. Matriz para la evaluación de sostenibilidad**

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

Elaborado por el autor o la autora con información del trabajo de campo

El objetivo de este proyecto es justamente la sostenibilidad, de estrategias a largo plazo por parte de los directivos preparados y con una misión y visión clara y concreta desde su perspectiva dada por su formación o su experiencia.

Las respuestas a las preguntas de la matriz de sostenibilidad identifican la posibilidad de darle continuidad a este proyecto no solo para un determinado punto, sino como una estrategia sostenible.

### **3.4.2 Análisis de Género**

El análisis de género nos permite identificar si se está beneficiando de manera equitativa tanto a hombres como a mujeres en los proyectos que emprende la entidad.

Para este análisis es importante definir varios indicadores que servirán de línea base, entre ellos:

- ¿Los programas dirigidos a los socios están destinados únicamente para hombres, o también para mujeres?
- ¿Cuántas socias y socios reciben capacitaciones anualmente?
- ¿Se requiere un número equitativo de socios y socias como representantes de la asamblea?
- ¿Se requiere el mismo número de representantes varones como de mujeres para los consejos o comités?

Esta línea base permitirá enfocar esfuerzos en la población con menor representatividad para alcanzar una adecuada inclusión y resarcir las diferencias que actualmente se evidencian en el sector financiero popular y solidario.

Actualmente los directos son 58,03% hombres y 41,97% mujeres y los beneficiarios de los programas de educación financiera, que en un 9% también contemplan temas como derechos y deberes de los usuarios donde el 62% de los programas o iniciativas en los que participaron mujeres, tuvieron una representación del 51% al 75%.

Adicionalmente las entidades, a partir de la emisión de la “Norma de control para la protección de los derechos de los socios, clientes y usuarios financieros desde la inclusión financiera con perspectiva de género” el 24 de noviembre de 2021, están obligados a calcular la representatividad por género en los entes de gobierno, así como en las capacitaciones de educación financiera, entre otros. Lo cual permitirá identificar brechas, falencias y plantear nuevas estrategias y programas para superar las diferencias.

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

### **4.1 Conclusiones**

- La metodología de la Matriz de Marco Lógico permitió identificar las raíces del problema detectado: “Directivos poco preparados gobiernan varias cooperativas de ahorro y crédito” y a través del planteamiento del árbol de objetivos, la determinación de la estrategia óptima, así como la matriz de marco lógico en sí, coadyuvó a enfocarse en la mejor estrategia para solventar dicha problemática.
- La evaluación ex ante permitió identificar la viabilidad de la implementación del proyecto en las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1, 2 y 3 y tras la emisión de la norma de control de buen gobierno, es imprescindible generar herramientas que permitan afianzar las relaciones entre los socios y los órganos de gobierno.
- Las cooperativas de ahorro y crédito necesitan enfocarse en las prácticas de buen gobierno, contenidas en el balance social, para garantizar su funcionamiento adecuado, partiendo de la praxis de los valores y principios que son la esencia del cooperativismo, específicamente a través de la transparencia en el proceso electoral, contemplado desde el empoderamiento del socio para la candidatura hasta el plan de sucesión de los directivos.

### **4.2 Recomendaciones**

- Generar una comisión de gobernanza entre los miembros de la asamblea general que se encargue de dar seguimiento a las políticas de buen gobierno en la entidad.
- Desarrollar un manual de buenas prácticas de gobernanza enfocado en el plan de sucesión de los miembros de consejo que garantice la posibilidad a candidatizarse de todos los socios y que permita contar con los socios idóneos para la adecuada administración de la entidad.

## Capítulo 5. Referencias

- Alianza Cooperativa Internacional - ACI. 1995. "Identidad cooperativa: nuestros principios y valores". *Declaración sobre identidad cooperativa. Principios cooperativos*.
- Alliance for Financial Inclusion. 2010. "La medición de la inclusión financiera para entes reguladores: Diseño e implementación de encuestas". Bangkok. [https://www.afiglobal.org/sites/default/files/pdfimages/afi%20policy%20paper-SP%20\(2\).pdf](https://www.afiglobal.org/sites/default/files/pdfimages/afi%20policy%20paper-SP%20(2).pdf).
- Asamblea Nacional. 2012. *Reglamento a Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec).
- Asamblea Nacional del Ecuador. 2018. "Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria". *Registro Oficial 444de 10 -mayo-2011 Reformado (7)*.
- Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU). 2008. *Estatutos Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU)*. [http://www.woccu.org/documents/ESTATUTOS\\_de\\_WOCCU\\_2008#:~:text=La%20%E2%80%9Ccooperativa%20de%20ahorro%20y,de%20acuerdo%20con%20principios%20democr%C3%A1ticos](http://www.woccu.org/documents/ESTATUTOS_de_WOCCU_2008#:~:text=La%20%E2%80%9Ccooperativa%20de%20ahorro%20y,de%20acuerdo%20con%20principios%20democr%C3%A1ticos).
- Corporación de Seguro de Depósitos. s/f. "Corporación de Seguro de Depósitos". Consultado el 30 de junio de 2021. <https://www.cosedec.gob.ec/wp-content/uploads/2021/06/PEM-65.8-Pago-del-Seguro-de-depo%CC%81sitos62.xlsx>.
- Echeverría, Julio. 2011. "De la gobernabilidad a la gobernanza: centralización o múltiples niveles de gobierno". Ibarra. [https://www.care.org.ec/wp-content/uploads/biblioteca\\_virtual/transparencia/LIBRO-2-A4.pdf](https://www.care.org.ec/wp-content/uploads/biblioteca_virtual/transparencia/LIBRO-2-A4.pdf).
- Fernandez-Herraiz, Carlos. 2019. "Gobernanza e inclusión financiera digital". <https://www.researchgate.net/publication/333055974>.
- Hernández, Camilo, Nicolas Torres, y Derenis López. 2017. "Documento técnico Buen gobierno en organizaciones de economía solidaria". [https://www.urf.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC\\_CLUSTER-106148%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased](https://www.urf.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-106148%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased).

- Mariño, Carlos Manuel. 2014. “Importancia del Buen Gobierno Cooperativo”. En *Serie Estudios sobre Economía Popular y Solidaria*, Páez, José Ramón, 103–26. Quito. [www.flacsoandes.edu.ec](http://www.flacsoandes.edu.ec).
- Mariño, Manuel. 2014. “‘Gobierno Cooperativo; Modelos y Normas de Supervisión’ 15 y 16 de Octubre del 2014”. En *Cooperativas de las Américas. Región de la Alianza Cooperativa Internacional*.
- Naciones Unidas. 2020. “Objetivos de desarrollo sostenible”. 2020. <https://ecuador.un.org/es/sdgs>.
- Rivera Vásquez, Jairo, y Paúl Guerra. 2019. “¿Qué es la inclusión financiera? Un análisis desde la teoría y la práctica”. En *Foro de Inclusión Financiera Ecosistemas Digitales: Un desafío a las finanzas sostenibles e inclusivas*. Quito. [www.rfd.org.ec](http://www.rfd.org.ec).
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. 2021a. “Catastro de organizaciones en liquidación del Sector Financiero Popular y Solidario”. Quito. <https://servicios.seps.gob.ec/gosf-internet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf#>.
- . 2021b. *Norma de control para la protección de los derechos de los socios, clientes y usuarios financieros desde la inclusión financiera con perspectiva de género*. [https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Norma\\_de\\_Genero\\_-codificada.pdf](https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Norma_de_Genero_-codificada.pdf).
- . s/f. “Manual de procedimientos para el cumplimiento de atribuciones y responsabilidades de la asamblea general, consejo de administración, consejo de vigilancia y gerencia de las cooperativas del sector no financiero”.
- . s/f. “Proceso Eleccionario Cooperativas de Ahorro y Crédito”. Consultado el 30 de junio de 2021. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/PROCESO-ELECCIONARIO.pdf>.
- Superintendencia de la Economía Solidaria en Convenio de Cooperación Internacional con la Confederación de Cooperativas de Alemania -DGRV. 2013. *Guía de Buen Gobierno para las Organizaciones Vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria*. Bogotá. [https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/guia\\_buen\\_gobierno\\_marzo\\_2013.pdf](https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/guia_buen_gobierno_marzo_2013.pdf).