

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Economía, Ambiente y Territorio

Convocatoria 2024 - 2025

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

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN ESPECIALIZADO PARA EL
FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN PREVENCIÓN DE LAVADO DE
ACTIVOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PEDRO MONCAYO LTDA.

Anaguano Sinailin Kevin Stalyn

Asesora: Barrera Rodríguez Cinthya Daniela

Lector: Mejía Caguasango Klebér

Quito, junio de 2025

Dedicatoria

Esta tesina la dedico con profundo sentimiento de admiración y gratitud a la memoria de mis cuatro ángeles eternos, quienes, aunque ya no estén físicamente, siempre han representado una fuente de inspiración y admiración por su lucha constante. Siempre vivirán en mi corazón y perdurarán en mis recuerdos. Su cariño, cuidado, guía y apoyo incondicional han sido faros que han guiado y acompañado mi caminar.

A mi familia, que ha estado a mi lado en cada avance de mi vida, les agradezco por su amor y por ser mi inspiración y pilar fundamental. Sin su aliento, esfuerzo, apoyo y su fe en mí, no habría podido construir mi camino.

Esta tesina es un homenaje a todos ustedes.

Tabla de contenidos

Resumen	9
Agradecimientos	10
Introducción.....	11
Capítulo 1. Revisión de la literatura.....	13
1.1. Sistema Financiero Nacional.....	13
1.1.1. Estructura del Sistema Financiero.....	13
1.2. Economía popular y solidaria.....	15
1.2.1. Definición y Principios.....	15
1.2.2. Rol de las cooperativas de ahorro y crédito en la economía.	18
1.3. Marco Normativo y Cumplimiento Regulatorio	18
1.3.1. Regulación internacional del Lavado de activos (LA) y Financiamiento del Terrorismo (FT)	18
1.3.2. Regulación nacional del LA y FT	20
1.4. Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo	20
1.4.1. Definición y etapas del lavado de activos.	20
1.4.2. Lavado de Activos en el Ecuador.....	22
1.4.3. Impacto del lavado de activos en cooperativas de ahorro y crédito	23
1.4.4. Responsabilidades del Oficial de Cumplimiento en la gestión de riesgos	24
1.4.5. Consecuencias legales, sanciones y procesos administrativos por incumplimiento.....	24
1.4.6. Integración de la Prevención de Lavado de Activos en la cultura organizacional de las cooperativas.	26
Capítulo 2. Definición del problema.....	28
2.1. Diagnostico situacional	28

2.1.1 Análisis del entorno	31
2.1.2. Matriz de diagnóstico situacional	32
2.2. Justificación del proyecto.....	34
2.2.1. Causas del problema	35
2.2.2. Efectos del problema	36
2.2.3. Matriz de involucrados	36
2.2.4. Árbol del problema.....	37
2.3. Objetivos y alternativas del proyecto	40
2.3.1 Objetivos general y específicos	40
2.3.2 Árbol de objetivos	40
2.3.3 Selección de alternativas (matriz multicriterio).....	42
2.3.4 Diagrama de alternativas	43
2.3.5. Estructura analítica del proyecto	43
Capítulo 3. Desarrollo metodológico	45
3.1. Matriz de Marco Lógico.....	45
3.2. Plan operativo.....	47
3.3. Presupuesto del proyecto.....	58
3.4. Evaluación ex ante.....	60
3.4.1. Análisis de la pertinencia.....	61
3.4.2. Análisis de consistencia interna.....	64
3.4.3. Análisis organizativo e institucional.....	66
3.4.4. Análisis de la viabilidad política.....	68
3.4.5. Análisis de la viabilidad de la sostenibilidad.....	70
Conclusiones y recomendaciones	73

Referencias.....75

Lista de ilustraciones

Gráficos

Gráfico 1.1 Estructura del Sistema Financiero.....	14
Gráfico 1.2 Principios Cooperativos	16
Gráfico 2.1 Riesgo de LA en el Ecuador, para el período 2018 - 2022	30
Gráfico 2.2 Riesgo del FT en el Ecuador, para el periodo 2018 - 2022.....	30
Gráfico 2.3 Vulnerabilidades Lavado de Activos	31
Gráfico 2.4 Análisis del entorno.....	32
Gráfico 2.5 Causas del problema	35
Gráfico 2.6 Efectos del problema.....	36
Gráfico 2.7 Matriz de involucrados.....	37
Gráfico 2.8 Árbol del problema	38
Gráfico 2.9 Árbol de objetivos.....	41
Gráfico 2.10 Diagrama de alternativas.....	43
Gráfico 2.11 Estructura analítica del proyecto.....	44
Gráfico 3.1 Diagrama de Gantt	52
Gráfico 3.2 Objetivos de desarrollo sostenible	62

Tablas

Tabla 2.1 Matriz de diagnóstico situacional.....	33
Tabla 2.2 Matriz multicriterios.....	42
Tabla 3.1 Matriz de Marco Lógico.....	46
Tabla 3.2 Plan Operativo.....	48

Tabla 3.3 Presupuesto del proyecto.....	59
Tabla 3.4 Análisis de la pertinencia	62
Tabla 3.5 Análisis de consistencia interna	64
Tabla 3.6 Análisis organizativo e institucional – Componente 1.....	66
Tabla 3.7 Análisis organizativo e institucional – Componente 2.....	67
Tabla 3.8 Análisis de la viabilidad política	68
Tabla 3.9 Análisis de la viabilidad de la sostenibilidad – Componente 1.....	70
Tabla 3.10 Análisis de la viabilidad de la sostenibilidad – Componente 2.....	71

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

Resumen

El Sistema Financiero Nacional ha atravesado un proceso continuo de fortalecimiento de los Sistemas de Administración de Riesgos (SAR) implementados por las entidades que lo conforman. En un contexto marcado por la globalización y la digitalización, el sector financiero enfrenta desafíos crecientes debido a su inherente vulnerabilidad y a la constante evolución de las tipologías asociadas al lavado de activos. Las instituciones financieras, debido a la naturaleza de sus operaciones, pueden verse expuestas en distintas etapas de este delito, lo que hace indispensable su participación activa en los procesos de prevención.

En este marco, la implementación de Sistemas de Administración de Riesgos adecuados permite identificar, evaluar, controlar y monitorear los factores de riesgo vinculados al lavado de activos. Para ello, se requiere adoptar un enfoque proactivo que contemple el diseño e implementación de políticas, procedimientos, metodologías, herramientas de gestión y planes de capacitación, orientados a garantizar un entorno financiero seguro, transparente y alineado con la normativa vigente.

El proyecto propuesto se ha desarrollado bajo el enfoque de la Metodología de Marco Lógico (MML) y busca abordar las vulnerabilidades sectoriales identificadas en el contexto de la Evaluación Nacional de Riesgos (ENR). Estas incluyen la existencia de controles internos limitados o inadecuadamente definidos, el desconocimiento de sanciones administrativas, penales y pecuniarias, así como el riesgo operacional asociado al incumplimiento de funciones y responsabilidades por parte del personal de los sujetos obligados, debido a omisiones, desconocimiento o incluso complicidad.

La propuesta tiene como finalidad fortalecer la capacidad institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda. en materia de prevención de lavado de activos, a través del desarrollo e implementación de mecanismos integrales de gestión de riesgos. Asimismo, busca consolidar una cultura organizacional basada en la transparencia y la gestión ética, estableciendo relaciones comerciales seguras con contrapartes de bajo riesgo, y posicionando la prevención como un eje estratégico institucional.

Agradecimientos

Agradezco a Thaly, la persona que llegó a complementar mi vida y mi ser, quien desde el primer momento ha sido mi apoyo y una fuente de inspiración. Gracias a ti, he aprendido a perder el miedo a errar y también a ver cada desafío como una oportunidad de crecimiento y aprendizaje.

Tu confianza en mí y tu constante aliento han sido fundamentales para superar los momentos de duda y desánimo, ya que cada vez que me sentí abrumado, tu amor, impulso y apoyo incondicional me recordaron la importancia de seguir adelante y luchar día a día por mis sueños.

Gracias por ser mi complemento y por iluminar mi camino con tu luz.

Introducción

El lavado de activos es un proceso —o conjunto de procesos— mediante el cual bienes provenientes de actividades ilícitas (delitos precedentes) son integrados al sistema financiero formal, simulando haber sido obtenidos de forma legal. Debido a su naturaleza, este fenómeno deteriora los valores morales y sociales, genera movimientos financieros que desestabilizan la economía nacional y se vincula estrechamente con fenómenos de corrupción. Asimismo, produce efectos adversos sobre la gobernabilidad del país, al incentivar la violencia social, facilitar la concentración ilícita de riqueza, fomentar la competencia desleal y socavar la confianza en las instituciones financieras, el Sistema Financiero Nacional (SFN) y el mercado de capitales, entre otros impactos de carácter social y económico.

En el contexto financiero actual —tanto global como local— la integridad, la ética y la transparencia son pilares fundamentales para el funcionamiento de las instituciones del SFN. En este marco, las cooperativas de ahorro y crédito enfrentan desafíos relevantes en materia de prevención del lavado de activos y financiamiento de delitos. Estas entidades, cuya misión se orienta a la intermediación financiera con fines de desarrollo económico y social de sus miembros, y que se rigen por principios y valores cooperativos universales, están especialmente expuestas a riesgos que pueden comprometer su estabilidad institucional, la confianza de sus socios y la seguridad del sistema financiero en su conjunto.

La presente tesina busca abordar las vulnerabilidades sectoriales detectadas en el marco de la Evaluación Nacional de Riesgos (ENR), que revelan la existencia de controles internos insuficientes, el desconocimiento de las sanciones administrativas, penales y pecuniarias aplicables, así como el riesgo operacional inherente al ejercicio de funciones por parte de los empleados de los sujetos obligados. Dichos riesgos se relacionan con situaciones de desconocimiento, inobservancia, omisión deliberada o incluso complicidad. Esta problemática se aborda mediante el diseño de planes de capacitación focalizada y especializada, segmentados por áreas de interés, alineados con las normativas legales y regulatorias, que promuevan una cultura organizacional basada en la responsabilidad y la ética en la gestión financiera. El objetivo es dotar a los empleados de herramientas y conocimientos que les permitan identificar, mitigar y prevenir los riesgos asociados al lavado de activos.

A lo largo de esta tesina, se analizan los conceptos clave vinculados al Sistema Financiero Nacional, la economía popular y solidaria, el marco normativo nacional e internacional en materia de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (Capítulo 1). En el Capítulo 2, se define el problema a partir de un diagnóstico situacional, se justifica el proyecto y se presentan los elementos metodológicos como la matriz de involucrados, el árbol de problemas y el árbol de objetivos, junto con la selección de alternativas y la estructura analítica del proyecto. El Capítulo 3 expone el desarrollo metodológico mediante la aplicación de la Matriz de Marco Lógico, el diseño del plan operativo, la asignación presupuestaria y la evaluación ex ante del proyecto. Finalmente, el Capítulo 4 recoge las conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso investigativo, orientadas a la implementación de una estrategia integral de prevención del lavado de activos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.

Capítulo 1. Revisión de la literatura

1.1. Sistema Financiero Nacional

El Sistema Financiero Nacional o también conocido por sus siglas SFN, corresponde a las “entidades financieras que destinan captación de recursos y/o colocación de crédito debidamente constituidas y autorizadas, que pertenecen a uno de los siguientes sectores: Sector Financiero Privado, Sector Financiero Popular y Solidario y Sector Financiero Público” (Ministerio de Economía y Finanzas 2023, 9).

A través del Sistema Financiero Nacional (SFN) se canalizan y gestionan los movimientos de dinero que efectúan los ciudadanos, así como también las operaciones de créditos que obtienen las personas naturales o personas jurídicas que requieren financiamiento. Por este motivo es que el Sistema Financiero Nacional desempeña un papel fundamental en el desarrollo del país, fortaleciendo e impulsando la inversión productiva y promoviendo un consumo responsable.

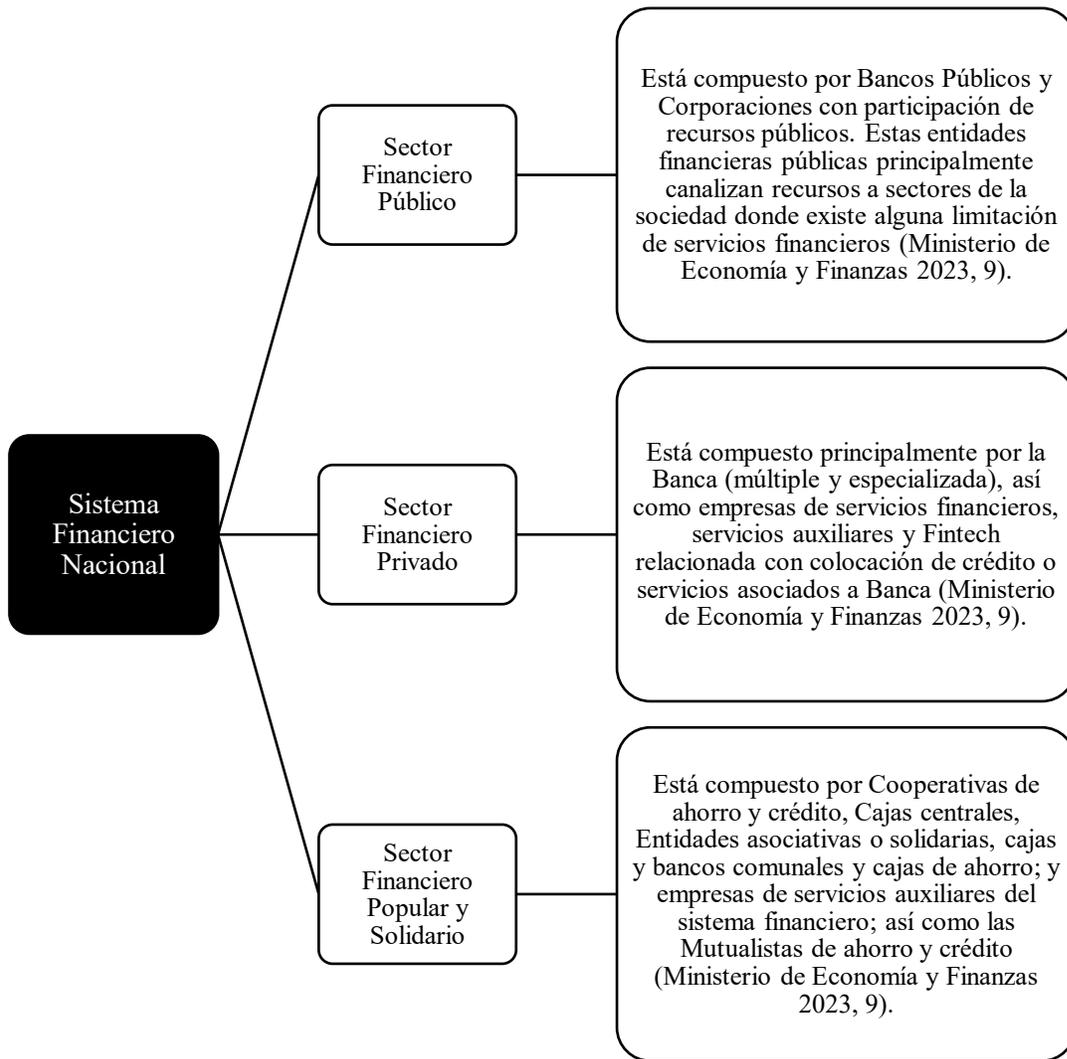
Puntualizando, el Sistema Financiero se puede entender como un mecanismo de distribución de fondos, por ende, las instituciones que lo conforman mantienen como función básica la intermediación financiera entre usuarios que presentan un excedente de fondos y los que presentan un déficit de fondos. El Sistema Financiero ecuatoriano se encuentra bajo la regulación del Código Orgánico Monetario Financiero (COMYF), y la Ley de Instituciones Financieras.

1.1.1. Estructura del Sistema Financiero

La Constitución de la República del Ecuador (2008), Sección Octava – Sistema Financiero, en su artículo 309 de con relación a la composición del Sistema Financiero Nacional, establece que,

el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones (artículo 309).

Gráfico 1.1. Estructura del Sistema Financiero



Elaborado por el autor con base en Ministerio de Economía y Finanzas (2023).

Los organismos de control, de las instituciones que forman parte del Sistema Financiero Nacional, son responsables del diseño de políticas y regulaciones, supervisión, control y seguridad financiera de las entidades del sector público, privado y popular y solidarias que ejercen actividades de intermediación financiera, las entidades de control son: la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, el Banco Central del Ecuador, la Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados (Espín et al. 2020).

Adicionalmente, las entidades que conforman el Sistema Financiero Nacional mantienen obligaciones con otras entidades de control como son: el Servicio de Rentas Internas, la Contraloría General de Estado y la Unidad de Análisis Financiero y Económico (Espín et al. 2020).

1.2. Economía popular y solidaria

1.2.1. Definición y Principios

La Constitución de la República del Ecuador (2008), Capítulo Cuarto – Soberanía Económica, Sección Primera – Sistema económico y política económica, en su artículo 283, establece que el sistema económico es “social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir” (artículo 283).

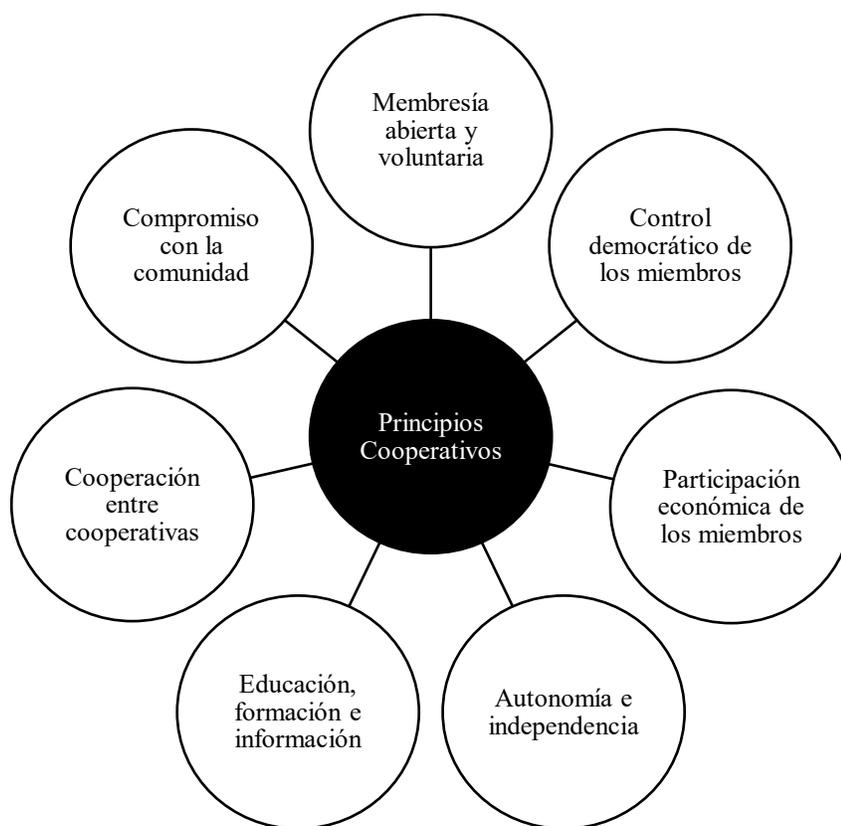
Adicionalmente, La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece que este sistema económico deberá estar integrado por “las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios” (artículo 283).

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2011), Título I – Del Ámbito, Objetos y Principios, en su artículo 1 define que se entiende por Economía Popular y Solidaria a,

la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital (artículo 1).

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es el órgano global encargado de administrar la Declaración sobre la Identidad Cooperativa, la cual fue adoptada en 1995, y contiene la definición de cooperativa, los valores de las cooperativas y los siete principios cooperativos.

Gráfico 1.2 Principios Cooperativos



Elaborado por el autor con base en Red Internacional de Reguladores de Cooperativas de Ahorro y Crédito (2013)

El primer principio cooperativo hace referencia a la afiliación voluntaria y abierta, el cual establece que las entidades cooperativas “son organizaciones voluntarias y abiertas a todas las personas que puedan usar sus servicios y están dispuestas a aceptar las responsabilidades de su afiliación sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa” (Red Internacional de Reguladores de Cooperativas de Ahorro y Crédito 2013, 1).

El segundo principio cooperativo hace referencia al control democrático de los miembros el cual establece que las entidades cooperativas son “organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes, cuando corresponde, participan activamente en el establecimiento de sus políticas y toma de decisiones. Los hombres y mujeres que fungen como representantes elegidos son responsables ante la membresía. En las cooperativas principales, los socios tienen igual derecho de votación (un socio, un voto)” (Red Internacional de Reguladores de Cooperativas de Ahorro y Crédito 2013, 1).

El tercer principio cooperativo hace referencia a la participación económica de los socios el cual establece que “los socios contribuyen equitativamente y controlan democráticamente el capital de su cooperativa. Por lo menos parte de este capital, generalmente es propiedad común de la cooperativa” (Red Internacional de Reguladores de Cooperativas de Ahorro y Crédito 2013, 2).

El cuarto principio cooperativo hace referencia a la autonomía e independencia el cual establece que las entidades cooperativas son “organizaciones autónomas, de auto ayuda, controladas por sus socios. Si celebran acuerdos con otras organizaciones, incluyendo gobiernos, o si recaudan fondos de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía” (Red Internacional de Reguladores de Cooperativas de Ahorro y Crédito 2013, 2).

El quinto principio cooperativo hace referencia a educación, capacitación e información el cual establece que las entidades cooperativas “imparten educación y capacitación a sus socios, representantes elegidos, gerentes y empleados de modo que puedan contribuir eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Informan al público general y a los líderes de opinión – especialmente a los jóvenes – acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación” (Red Internacional de Reguladores de Cooperativas de Ahorro y Crédito 2013, 2).

El sexto principio cooperativo hace referencia a cooperación entre las cooperativas el cual establece que las entidades cooperativas “atienden a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando juntos a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales” (Red Internacional de Reguladores de Cooperativas de Ahorro y Crédito 2013, 2).

El séptimo principio cooperativo hace referencia a la preocupación por la comunidad el cual establece que las entidades cooperativas “trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus socios que adicionalmente deben promover la responsabilidad social y educación a los socios con respecto a los temas cooperativos y financieros” (Red Internacional de Reguladores de Cooperativas de Ahorro y Crédito 2013, 2).

Adicionalmente, La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2011), Título I – Del Ámbito, Objetos y Principios, en su artículo 4 establece que,

las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda: 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 (Artículo 4).

1.2.2. Rol de las cooperativas de ahorro y crédito en la economía

Las cooperativas de ahorro y crédito forman parte del sector de la economía popular y solidaria (EPS) del Sistema Financiero Nacional; por ende, su actividad económica está enfocada en la intermediación financiera, sin embargo, a diferencia de los demás sectores, estas instituciones presentan una particularidad y es que se desempeñan bajo principios y valores de solidaridad, responsabilidad, trascendencia, participación, y compromiso social.

Las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan una función esencial, “ya que incorporan en la sociedad a ciertos grupos vulnerables que tradicionalmente estaban fuera del sistema financiero, al tiempo que son agentes de dinamismo económico con un notable impacto social” (Banco Central del Ecuador 2022, párr. 1).

El dinamismo económico que proveen las cooperativas de ahorro y crédito se da en función de su rol colaborativo y solidario, ya que han permitido el acceso a servicios financieros a sectores de la población que tradicionalmente han sido excluidos del sistema financiero y este, a su vez, ha impulsado la creación y sostenibilidad de microempresas, lo que a su vez ha generado empleo, oportunidad, subsistencia y mejora a la calidad de vida de muchas familias.

1.3. Marco Normativo y Cumplimiento Regulatorio

1.3.1. Regulación internacional del Lavado de activos (LA) y Financiamiento del Terrorismo (FT)

A nivel internacional el marco regulatorio del lavado de activos y financiamiento del terrorismo se ha visto marcado por declaraciones, convenios internacionales y regionales y la creación de organismos intergubernamentales que buscan prevenir y sancionar estas actividades delictivas.

En este contexto de prevención y erradicación del delito de lavado de activos (LA) y financiamiento del terrorismo (FT) y otros delitos, se han desarrollado una serie de normas internacionales relacionadas con el combate al crimen organizado y el lavado de activos. Entre los cuales destacan la Declaración de Basilea; la Convención de Viena; la Convención de

Palermo; la Convención de Mérida y el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI / GAFILAT).

La Declaración de Basilea fue elaborada en 1988, aprobada en 1989 y entró en vigencia en 1992; la cual fue definida con el objetivo principal de prevenir el uso de las instituciones financieras como medios de depósito o la transferencia de fondos ilícitos. Esta Declaración carece de carácter vinculante, sin embargo, se plantea como un primer paso en el ámbito comunitario con un potencial de alcance a nivel internacional (Cisneros y Barragán 2024).

La Convención de Viena fue adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1988 y entró en vigor en 1991; esta Convención enfrenta el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias psicotrópicas y representa instrumento que establece medidas destinadas a prevenir y sancionar el lavado de dinero, su importancia radica en que, por primera vez, se establece una definición de lavado de activos. La Convención procura homogeneizar las leyes que penalicen este delito, incluyendo la confiscación de bienes, el levantamiento del sigilo bancario y otros mecanismos de asistencia judicial (Cisneros y Barragán 2024).

La Convención de Palermo es un acuerdo internacional que fue adoptado por las Naciones Unidas en el año 2000 en el cual se establece ciertas medidas para prevenir y sancionar delitos como el tráfico de personas, drogas y armas; adicionalmente establece la obligatoriedad de que los Estados miembros aprueben normas internas para tipificar el lavado de dinero y promover la definición de medidas para prevenir esta práctica ilícita (Cisneros y Barragán 2024).

La Convención de Mérida o también conocida como Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción, establece que los Estados miembros deben ser activos en la creación de normativas internas necesarias para prevenir, controlar y sancionar el blanqueo de dinero. Adicionalmente, establece la necesidad del Estado de controlar a entidades financieras públicas y privadas, siempre que estas presten servicios de transferencia de dinero o bienes; y plantea que los entes de control de cada país cooperen de manera conjunta en la recopilación de información y en la investigación del lavado de dinero (Cisneros y Barragán 2024).

El GAFI es un organismo intergubernamental fundado en el año 1989 cuyo objetivo es promover medidas para combatir el lavado de activos. En 1990 el GAFI presentó una serie de recomendaciones que consecuentemente dieron lugar a un programa de asistencia multilateral para la lucha contra este delito. Las 40 recomendaciones establecidas por el GAFI actualmente se

consideran como medio de aplicación universal y abarcan aspectos como el sistema jurídico, el sistema de seguridad interna, el sistema financiero y la cooperación internacional (Cisneros y Barragán 2024).

1.3.2. Regulación nacional del LA y FT

A nivel nacional el marco regulatorio referente al lavado de activos y al financiamiento del terrorismo, aplicable al contexto de las cooperativas de ahorro y crédito se encuentra disperso en varias leyes, normas, resoluciones y oficios circulares; por ende, se debe observar lo definido en la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Combate del delito de lavado de activos y de la financiación de otros delitos, sus reformas, el Reglamento General a la Ley Orgánica de Prevención Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento Aplicable, el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, el Código Orgánico Monetario y Financiero, el Código Orgánico Integral Penal, la Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros: Libro I, Sistema Monetario y Financiero, de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, la Norma para la prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos en las Entidades Financieras de la Economía Popular y Solidaria, Resoluciones y oficios circulares de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Resoluciones y oficios circulares de la Unidad de Análisis Financiero y Económico, Resoluciones y oficios circulares del Banco Central del Ecuador y Resoluciones y oficios circulares del Servicio de Rentas Internas.

Las regulaciones referentes al lavado de activos y al financiamiento del terrorismo ha sido objeto de evolución a lo largo de los años, pues estas regulaciones deben responder a las exigencias internacionales y a las particularidades que se presentan en el contexto nacional. Todos los cuerpos normativos citados anteriormente poseen particularidades a considerar para la óptima implantación de un sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiamiento de delitos.

1.4. Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo

1.4.1. Definición y etapas del lavado de activos

Actualmente la terminología de lavado de activos puede tener muchas acepciones propuestas por varios autores, organismos gubernamentales y organismos internacionales de cooperación; las

cuales pueden abarcar puntualizaciones que permitan delimitar el alcance de los partícipes en estos delitos, sin embargo, una definición abarcativa y a su vez simplificada es la propuesta en la página web oficial de la UAFE en la que apunta que “el lavado de activos es el proceso a través del cual los bienes de origen delictivo se integran al sistema económico financiero legal aparentando haber sido obtenidos de forma lícita” (UAFE 2025, párr. 1).

Para comprender el alcance del delito de lavado de activos es fundamental señalar lo que señala el Código Orgánico Integral Penal (2014), artículo 317, en el cual tipifica al delito de lavado de activo, y lo atribuye a,

La persona que en forma directa o indirecta: tenga, adquiera, transfiera, posea, administre, utilice, mantenga, resguarde, entregue, transporte, convierta o se beneficie de cualquier manera, de activos de origen ilícito; Oculte, disimule o impida, la determinación real de la naturaleza, origen, procedencia o vinculación de activos de origen ilícito; Preste su nombre o el de la sociedad o empresa, de la que sea socio o accionista, para la comisión de los delitos tipificados en este artículo; Organice, gestione, asesore, participe o financie la comisión de los delitos tipificados en este artículo; Realice, por sí mismo o por medio de terceros, operaciones y transacciones financieras o económicas, con el objetivo de dar apariencia de licitud a actividades de lavado de activos; e, Ingrese o egrese dinero de procedencia ilícita por los pasos y puentes del país (artículo 317).

De acuerdo con Di Ciano (2012) el lavado de activos puede derivarse en un proceso diverso y complejo, en el que fundamentalmente se implica tres etapas o fases comúnmente independientes, aunque también pueden suceder paralelamente. Estas etapas son: colocación, ocultamiento e integración.

La primera etapa del lavado de activos es la referente a la colocación, en esta etapa se intenta utilizar a las instituciones financieras, para introducir el dinero en efectivo, que generalmente se realiza en pequeñas sumas, dentro del sistema financiero legal. La segunda etapa del lavado de activos es el ocultamiento, en esta etapa, una vez que el dinero fue ingresado al sistema financiero, se intentade transformar, y más específicamente disfrazarlo, en dinero lícito, a través de transacciones financieras complejas, esta etapa tiene como finalidad perder el rastro y dificultar la verificación contable. La tercera y última etapa del lavado de activos es la integración, en la cual los fondos que inicialmente fueron obtenidos de actividades ilícitas son

finalmente incorporados al sistema económico y financiero legal, aparentando que proviene de negocios lícitos (Di Ciano 2012).

1.4.2. Lavado de Activos en el Ecuador

El lavado de activos ha representado una preocupación creciente a partir de la década de 1990, debido al incremento de actividades ilícitas tales como narcotráfico, corrupción y el contrabando. En ese período, las instituciones financieras se convirtieron en un objetivo potencial para el lavado de dinero debido a su accesibilidad, la falta de regulación estricta y la menor supervisión (Benenaula 2024).

En 1991, se expide la Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas, la cual constituye el primer cuerpo legal en abordar el lavado de activos en el Ecuador; posteriormente en el año 2005 se expide La Ley para reprimir el Lavado de Activos; a partir de este cuerpo legal el gobierno ecuatoriano implementó cuerpos legales y normativos con mayor rigurosidad a fin de contribuir al combate contra el delito de lavado de activos, acogiendo estándares internacionales como los propuestos por el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI). En el año 2008, se expidió la Ley de Prevención del Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo, que obligó a las instituciones financieras a definir políticas de control interno y sistemas de monitoreo para la gestión del riesgo de lavado de activos. A partir de entonces, el sistema financiero han pasado por un proceso de fortalecimiento de los Sistemas de Administración de Riesgos, aunque todavía enfrentan desafíos debido a la vulnerabilidad de algunos sectores y la constante evolución de las tipologías de lavado de dinero, es por eso que es fundamental contar con herramientas de evaluación aplicados a los Sistemas de Administración de Riesgos que permitan identificar las vulnerabilidades a las cuales se encuentra expuesto el Sistema Financiero Nacional (Benenaula 2024).

Durante la última década, el país ha llevado a cabo diversos esfuerzos para fortalecer el combate contra el delito de lavado de activos. Sin embargo, de acuerdo con el GAFI, se han identificado deficiencias persistentes en las estrategias implementadas por este país para combatir este fenómeno. Relacionado con cifras sobre la judicialización del delito de lavado de activos en Ecuador, la Fiscalía General del Estado (FGE) ha judicializado cerca de 806 delitos de lavado de activos en el período comprendido de 2014 hasta el 2023. La provincia Pichincha, concentra cerca del 90 % de casos, seguida por Esmeraldas, El Oro, Manabí y Sucumbíos. Además, se

observa un crecimiento de este delito desde el año 2017. Los grados de intervención en el delito, en su mayoría, han sido de autoría directa e indirecta (Cisneros y Barragán 2024).

La UAFE ha identificado una serie de casos que sirven como modelos para detectar posibles modalidades y prevenir su replicación. En su documento Tipologías de Lavado de Activos de 2020 expuso varias tipologías identificadas, dentro de las cuales destacan el “uso de documentos adulterados para adquirir vehículos; usar inadecuadamente productos financieros de PEPS; exportaciones sobrevaloradas; comercializar productos agrícolas ingresados de forma irregular; desvío de recursos públicos; comercializar vehículos con dinero ilícito; empresas de colocación de créditos con dinero ilícito; uso de empresas fantasma y fachada; uso de cuentas embudo” (UAFE 2020, 2-3).

1.4.3. Impacto del lavado de activos en cooperativas de ahorro y crédito

El lavado de activos y financiamiento del terrorismo, debido a su carácter propio “fomenta el deterioro moral, social y corrupción, con movimientos desestabilizadores en la economía de las naciones, a más de las consecuencias negativas sobre la gobernabilidad, aumento de la violencia social, concentración de riqueza de forma ilegal, generación de efectos inflacionarios, competencia desleal, descrédito del Sistema Financiero” (UAFE 2025, párr. 2), adicionalmente, puede traer consigo otras consecuencias adversas para la sociedad.

El Sistema Financiero ha atravesado un constante proceso de fortalecimiento de los Sistemas de Administración de Riesgos, ya que enfrentan a grandes desafíos debido a la vulnerabilidad sectorial y a la constante evolución de las tipologías de lavado de dinero, es por eso que es fundamental contar con herramientas de evaluación aplicados a los Sistemas de Administración de Riesgos que permitan identificar las vulnerabilidades a las que se encuentra expuesto el Sistema Financiero Nacional.

Las cooperativas de ahorro y crédito se ven inmersas durante todas las fases o etapas del lavado de activos, estas son colocación, diversificación o estratificación e integración, por ende, su rol en la prevención es fundamental ya que una ineficiente administración del riesgo contribuye a la materialización del lavado de activos y a la materialización de los riesgos asociados.

Los riesgos asociados, de acuerdo con la Norma para la Prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos en las Entidades Financieras de la

Economía Popular y Solidaria (2020) son: riesgo legal, riesgo reputacional, riesgo operativo y riesgo de contagio (Artículo 190).

Es realmente importante que las cooperativas de ahorro y crédito logren identificar, evaluar, establecer controles y monitoreen los factores y criterios de riesgos, además de adoptar un enfoque proactivo en la prevención y mitigación de estos riesgos, implementando políticas, procesos, procedimientos, mecanismos, metodologías y herramientas de administración de riesgos y planes de capacitación para garantizar un entorno financiero más seguro y transparente.

1.4.4. Responsabilidades del Oficial de Cumplimiento en la gestión de riesgos

Como punto de partida, es esencial definir, lo que, a efectos legales se reconoce como un oficial de cumplimiento. La Unidad de Análisis Financiero y Económico define al oficial de cumplimiento como el,

funcionario de alto nivel, que debe contar con suficiente independencia para la toma de decisiones, responsable de verificar la aplicación de la normativa inherente a la prevención de lavado de activos, ejecutar el programa de cumplimiento tendiente a evitar que la entidad sea utilizada para lavar activos; y, velar por la observancia e implementación de las políticas, controles y procedimientos necesarios para la prevención del lavado de activos, y de verificar la aplicación de la normativa existente sobre la materia (UAFE 2022, 3).

La Norma para la Prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos en las Entidades Financieras de la Economía Popular y Solidaria (2020) establece las funciones del oficial de cumplimiento dentro de las que principalmente destacan “proteger a la entidad del riesgo de LA/FT; vigilar la adecuada implementación y funcionamiento del Sistema de Prevención de Riesgos; cuidar que la entidad cumpla con disposiciones legales, políticas internas y procedimientos correspondientes; capacitar a los miembros de los consejos, gerente, empleados y demás personal, en gestión del LA/FT” (artículo 229).

El Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos debe incluir mínimamente políticas, procesos, procedimientos, metodologías y herramientas de administración de riesgos; este sistema diseñado, definido e implementado óptimamente por el oficial de cumplimiento, permitirá detectar oportunamente señales de alerta en función del perfil de comportamiento y transaccional.

1.4.5. Consecuencias legales, sanciones y procesos administrativos por incumplimiento

El incumplimiento, omisión o inobservancia de las funciones, obligaciones y responsabilidades de los sujetos obligados, oficiales de cumplimiento y demás intervinientes relacionados se encuentran dispersas en los diversos cuerpos legales aplicables a cada sector, sin embargo las más relevantes y generales se encuentran dispuestas en el Código Orgánico Integral Penal, el cual establece sanciones por la omisión de controles de los trabajadores de los sujetos obligados; y, la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Combate del delito de lavado de activos y de la financiación de otros delitos, la cual define faltas administrativas, sanciones y el procedimiento administrativo sancionador. Sin embargo, también se debe considerar las responsabilidades específicas para con los demás entes de control como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Unidad de Análisis Financiero y Económico, Banco Central del Ecuador y Servicio de Rentas Internas.

El Código Orgánico Integral Penal (2014), señala que la omisión de control de lavado de activos tiene lugar cuando una persona que, “siendo trabajadora de un sujeto obligado a reportar a la entidad competente y estando encargada de funciones de prevención, detección y control de lavado de activos, omita el cumplimiento de sus obligaciones de control previstas por la Ley, será sancionada con pena privativa de libertad de seis meses a un año” (artículo 319).

La Ley Orgánica de Prevención, Detección y Combate del delito de lavado de activos y de la financiación de otros delitos (2016) con respecto a faltas administrativas señala que,

la persona natural o jurídica privada que entregare tardíamente el reporte RESU, será sancionada con una multa de uno a diez salarios básicos unificados. En caso de incumplimiento de la obligación de reporte, la sanción será de diez a veinte salarios básicos unificados. En caso de que la información remitida a la UAFE no pueda ser validada y no se haya corregido el error de validación en el término de tres días, se considerará como no presentada (artículo 17).

Adicionalmente, menciona que, “los sujetos obligados a proporcionar a la UAFE información distinta al RESU y que no lo realicen en el término de cinco días, serán sancionados con multa de veintiuno a treinta salarios básicos unificados. La sanción no exime del cumplimiento de la obligación” (artículo 18).

Si posterior a que la multa le fuese impuesta al sujeto obligado, este no ha cumplido con su obligación de remitir la información, el ente de control “impondrá al sujeto obligado, como

medida cautelar, la suspensión temporal del permiso para operar, la cual será levantada en el momento en el que se cumpla la obligación” (artículo 19).

Y de ser el caso que se evidencia una reincidencia “dentro de los doce meses subsiguientes al hecho que motivó la suspensión temporal, el respectivo órgano de control impondrá la sanción de cancelación definitiva del certificado de autorización de funcionamiento” (artículo 19).

Con relación al procedimiento administrativo sancionador la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Combate del delito de lavado de activos y de la financiación de otros delitos (2016) señala que en estos procedimientos los “expedientes se tramitarán y resolverán, en primera instancia, ante el Director de la UAFE. Los recursos de apelación y extraordinarios de revisión se radicarán ante el órgano de control correspondiente (...), ante el Ministro Coordinador de la Política Económica o quien ejerza sus competencias” (artículo 21).

1.4.6. Integración de la Prevención de Lavado de Activos en la cultura organizacional de las cooperativas

Para entender el enfoque conjunto de la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos en la cultura organizacional es pertinente reconocer por separado cada una de estas acepciones. La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que permite a un grupo de personas enfocar todas sus actividades hacia una misma meta, lo que representa una ayuda para la consecución de los objetivos definidos. Como parte de la cultura organizacional se desprenden elementos esenciales asociados a valores y competencias; comunicación; visión; desarrollo profesional; liderazgo y clima laboral. Por otro lado, la prevención del lavado de activos ha pasado a convertirse en un aspecto fundamental para la sostenibilidad y legitimidad de las organizaciones, incluidas las cooperativas. La cultura organizacional juega un papel crucial en la forma en que las cooperativas abordan la PLA. En este sentido, el integrar a la prevención de lavado de activos en la cultura organizacional de una cooperativa de ahorro y crédito implica no solo la implementación de políticas y procedimientos, sino también la adopción de valores que prioricen la ética y la transparencia; lo que se liga a lo que, en teoría debe estar señalado en los Códigos de Ética Institucionales, ya que estos documentos contienen lineamientos que rigen la conducta de los empleados basados en la ética y moral.

La Norma para la Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos en las Entidades Financieras de la Economía Popular y Solidaria (2020) dispone que las entidades, “implementarán y aplicarán un Sistema de Prevención de Riesgos, con controles manuales o automáticos, para evitar que los servicios y productos financieros relacionados con transacciones de dinero y otros movimientos contables realizados por la entidad y sus contrapartes, sean utilizados para lavar activos y financiar delitos como el terrorismo” (Artículo 189).

Por otra parte, el Grupo de Acción Financiera (GAFI), define estándares internacionales que promueven una efectiva diligencia de medidas de regulación, alineadas a combatir y mitigar el riesgo de lavado de activos y el riesgo del financiamiento del terrorismo, a través de la aplicación de 40 Recomendaciones, las mismas que representan un esquema de parámetros o consideraciones que deben implementar los miembros del GAFI/GAFILAT considerando sus circunstancias particulares para enfrentar el lavado de activos.

Bajo este contexto, las máximas autoridades del Ministerio del Interior, Secretaría Anticorrupción, SRI, Servicio Nacional de Aduana, Superintendencia de Bancos, SEPS, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Consejo de la Judicatura y de la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE), firmaron el Acuerdo Compromiso para Promover la Cultura Antilavado en el Ecuador. Este Acuerdo permitirá establecer estrategias nacionales de coordinación interinstitucional para educar y crear consciencia sobre las consecuencias económicas, sociales y legales del cometimiento del lavado de activos y sus delitos precedentes, con el propósito de promover la Cultura Antilavado, se dispone a los Sujetos Obligados, implementar una campaña interna constante y permanente a través de los diversos canales de difusión y comunicación que mantengan para su efecto.

Capítulo 2. Definición del problema

2.1. Diagnostico situacional

El lavado de activos ha representado una preocupación creciente a partir de la década de 1990, debido al incremento de actividades ilícitas (narcotráfico, corrupción y contrabando). En ese período, las instituciones financieras se convirtieron en un objetivo potencial para el lavado de dinero debido a su accesibilidad, la falta de regulación estricta y la menor supervisión (Benenaula 2024).

En 1991, se expide la Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas, la misma que constituye el primer cuerpo legal en abordar el lavado de activos en el Ecuador; posteriormente en el año 2005 se expide La Ley para reprimir el Lavado de Activos; a partir de este cuerpo legal el gobierno ecuatoriano implementó cuerpos legales y normativos con mayor rigurosidad a fin de combatir y enfrentar el delito de lavado de activos, acogiendo los estándares internacionales del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI). En el año 2008, se expidió la Ley de Prevención del Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo, que obligó a las instituciones financieras a definir políticas de control interno y sistemas de monitoreo para la gestión del riesgo de lavado de activos (Benenaula 2024).

A partir de entonces, el sistema financiero han pasado por un proceso de fortalecimiento de los Sistemas de Administración de Riesgos, aunque todavía enfrentan desafíos debido a la vulnerabilidad de algunos sectores y la constante evolución de las tipologías de lavado de dinero, es por eso que es fundamental contar con herramientas de evaluación aplicados a los Sistemas de Administración de Riesgos que permitan identificar las vulnerabilidades a las cuales se encuentra expuesto el Sistema Financiero Nacional.

En el país, la UAFE realiza la Evaluación Nacional de Riesgos (ENR), por medio de la herramienta analítica provista por el Banco Mundial, la misma que contribuye a identificar y mitigar estos riesgos en línea con los estándares del GAFI, adicionalmente, en función de los resultados obtenidos se diseña e implementa un plan de acción enfocado en mitigar las vulnerabilidades identificadas y el riesgo de lavado de activos.

La Evaluación Nacional de Riesgo (ENR), desarrollada e implementada en Ecuador en colaboración con el Banco Mundial, tiene como objetivo identificar, evaluar y comprender los riesgos asociados al lavado de activos y la financiación del terrorismo. Este sistema de evaluación

se fundamente en la recomendación número uno del GAFI la cual menciona que los países que apliquen las 40 Recomendaciones del GAFI deben “identificar, evaluar y entender sus riesgos de lavado de activos/financiamiento del terrorismo, y deben tomar acción, incluyendo la designación de una autoridad o mecanismo para coordinar acciones para evaluar los riesgos, y aplicar recursos encaminados a asegurar que se mitiguen eficazmente los riesgos” (GAFI 2023, 8). Y una vez implementada esta evaluación, se deberá aplicar una gestión con un enfoque basado en riesgos.

A través de la aplicación de la Evaluación Nacional de Riesgo en el Ecuador, la UAFE realiza el proceso de evaluación el cual constituye una parte fundamental en la administración del riesgo de lavado de activos; pues, a través de ello, identifica las vulnerabilidades a las cuales se encuentra expuesto el sector y diseña planes de acción alineados a mitigar el riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo y otros delitos. Con ello contribuye a la administración de riesgos tal como lo define el GAFI en su recomendación primera, que menciona que “cuando los países identifiquen riesgos mayores, éstos deben asegurar que sus respectivos regímenes ALA/CFT aborden adecuadamente tales riesgos. Cuando los países identifiquen riesgos menores, éstos pueden optar por permitir medidas simplificadas para algunas Recomendaciones del GAFI bajo determinadas condiciones” (GAFI 2023, 8).

La Evaluación Nacional de Riesgo que tuvo lugar en Ecuador en el periodo 2018-2024, fue enfocada en medir la vulnerabilidad de los sectores para lo cual “analizó el marco legal, los procedimientos y prácticas de supervisión, la metodología de supervisión basada en riesgos, la sanciones penales y administrativas, controles de entrada y controles internos” (UAFE 2024, 9). Adicionalmente se consideró la información de los resultados del Informe de Evaluación Mutua de Ecuador con GAFILAT.

Del análisis de los diferentes módulos se determinó que:

El riesgo de lavado de activos en el Ecuador, para el periodo 2018 - 2022, es medio - alto, igual que los resultados obtenidos en la primera ENR, correspondiente al periodo 2014 – 2018.

Gráfico 2.1 Riesgo de LA en el Ecuador, para el período 2018 - 2022

	M	M	MA	A	A
Amenaza	M	M	MA	MA	A
	MB	M	M	MA	MA
	MB	MB	M	M	M
	B	MB	MB	M	M
	Vulnerabilidad				

Fuente: Unidad de Análisis Financiero y Económico (2024).

El riesgo de financiamiento del terrorismo en el Ecuador, para el periodo 2018 – 2022, es nivel medio.

Gráfico 2.2 Riesgo del FT en el Ecuador, para el periodo 2018 - 2022

	M	M	MA	A	A
Amenaza	M	M	MA	MA	A
	MB	M	M	MA	MA
	MB	MB	M	M	M
	B	MB	MB	M	M
	Vulnerabilidad				

Fuente: Unidad de Análisis Financiero y Económico (2024).

El Resumen Ejecutivo de la Evaluación Nacional de Riesgos (ENR) de Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo puntualiza ciertas vulnerabilidades detectadas del régimen Anti Lavado de Activos y Contra Financiamiento del Terrorismo ecuatoriano, de las cuales principalmente se destacan: la limitada asignación de recursos financieros, económicos y humanos; escasos controles internos definidos e implementados; desconocimiento acerca de

sanciones administrativas, penales y pecuniarias; y, el riesgo operacional inherente a las funciones, obligaciones y responsabilidades de los empleados de los sujetos obligados dados por desconocimiento, inobservancia, omisión deliberada o complicidad (UAFE 2024).

Adicionalmente, se puntualiza a las siguientes variables, como parte de las debilidades presentes en el país:

Gráfico 2.3 Vulnerabilidades Lavado de Activos



Fuente: Unidad de Análisis Financiero y Económico (2024).

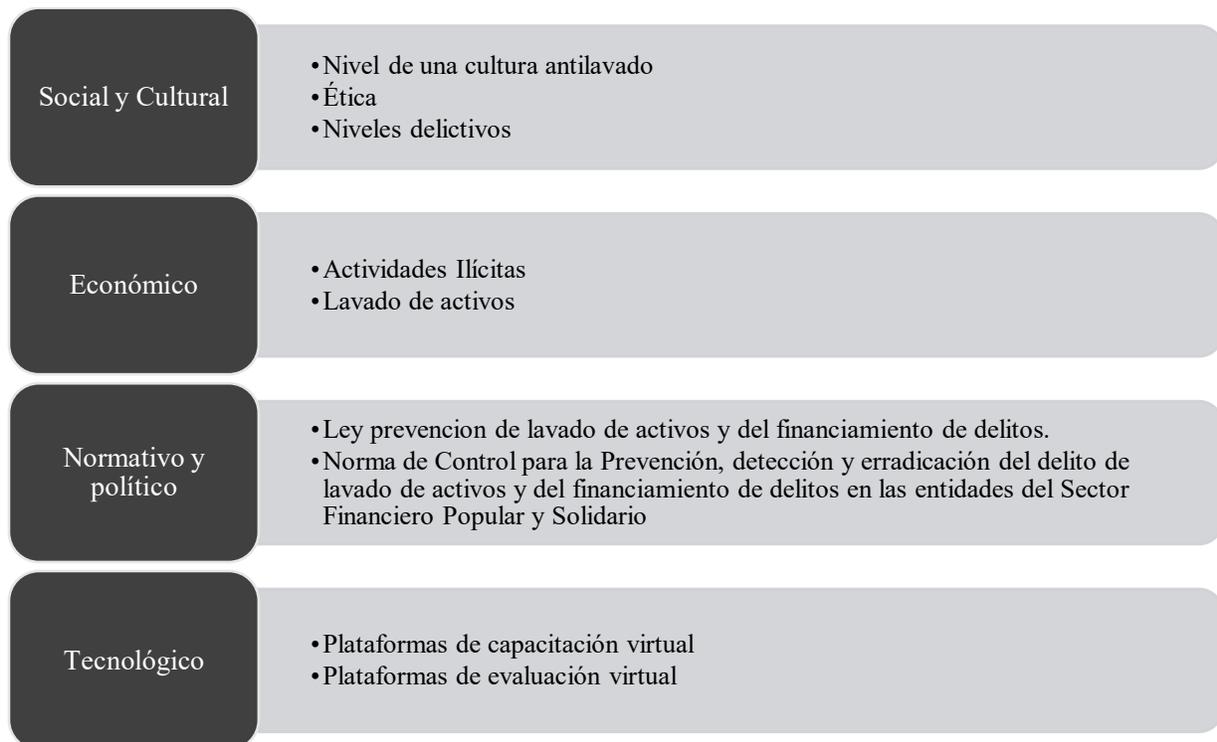
Los resultados de la Evaluación Nacional de Riesgos evidencian que el sector notarial y de proveedores de servicios de activos virtuales presentan un nivel de riesgo alto. Por otro lado, el sector bancario, remesadoras, cooperativas de ahorro y crédito, comercializadoras de vehículos, inmobiliarias y constructoras, negociadores de joyas y piedras preciosas y el sector valores presentan un nivel de riesgo medio alto.

2.1.1. Análisis del entorno

Para efecto de la presente problemática identificada es pertinente precisar el análisis del entorno el cual nos permitirá evidenciar factores y situaciones que puedan tener incidencia en el proyecto; la problemática se fundamente en cuatro pilares principales en cuanto se refiere al análisis del entorno estos son social y cultural; económico; normativo y político; y, tecnológico.

En cuanto a la dimensión social y cultural se refiere a la idiosincrasia, cultura, ética, educación y formación referente a conocer, promover y aplicar una cultura antilavado. En cuanto a la dimensión económica, esta hace referencia a todas las actividades económicas, las cuales, por su naturaleza, son más propensas a ser usadas para el lavado de activos; así como también a las diversas tipologías que se emplean para el cometimiento de este delito. En cuanto a la dimensión normativa y política, constituyen una parte fundamental en el combate del lavado de activos y financiamiento de delitos, pues a través de estos cuerpos normativos se busca mitigar el riesgo de LA/FT. En cuanto a la dimensión tecnológica, las instituciones financieras reguladas por la SEPS, de acuerdo a la normativa vigente, deben contar con herramientas automatizadas para la aplicación de la administración del riesgo de lavado de activos.

Gráfico 2.4 Análisis del entorno



Elaborado por el autor.

2.1.2. Matriz de diagnóstico situacional

Los autores Hernández, López, Gutiérrez, Quintero y Díaz mencionan que, “en la gestión de proyectos con enfoque de marco lógico se declara la identificación como la etapa inicial o de gestación de la intervención, que comprende cuatro fases, momentos o trabajos principales

denominados: análisis de participación, análisis de problemas, análisis de objetivos, análisis de alternativas” (Hernández et al. 2022, 107).

En función de lo señalado anteriormente se levanta la matriz de diagnóstico situacional, en el cual se definen una problemática central, adicionalmente se definen las principales causas y sub-causas, así como también las eventuales soluciones.

Tabla 2.1 Matriz de diagnóstico situacional

Problema	¿Por qué?	¿Por qué?	Solución
Escasa capacitación a empleados, directivos y administradores en materia de prevención de lavado de activos en la COAC Pedro Moncayo Ltda.	Desconocimiento sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos, por parte de la Unidad de Cumplimiento.	Escasa priorización de la prevención de lavado de activos en la cultura organizacional.	Diseñar planes de capacitación continua para los miembros de la Unidad de Cumplimiento.
		No se ejecutan planes de capacitación anual a los miembros de la Unidad de Cumplimiento.	
	Escasos recursos económicos destinados a la ejecución de planes de capacitación.	Limitada disponibilidad presupuestaria para formación sobre prevención de lavado de activos.	Establecer alianzas interinstitucionales o adherirse a redes que ofrezcan programas de capacitación.
	No se diseñan y ejecutan planes de capacitación focalizados.	No se cuenta con profesionales capacitados para diseñar planes específicos en prevención de lavado de activos.	Diseñar de un plan de capacitación focalizada y especializada por áreas de interés para una eficiente gestión del riesgo de lavado de activos.
		Los planes de capacitación incluyen contenidos genéricos para todas las áreas.	
		Profesionales no están capacitados para ejecutar planes específicos en prevención de lavado de activos.	

Elaborado por el autor.

De la aplicación de la matriz de diagnóstico situacional o inicial se puede concluir que, la problemática identificada y delimitada para efecto del presente análisis es la escasa capacitación a

empleados, directivos y administradores en materia de prevención de lavado de activos en la COAC Pedro Moncayo Ltda., la cual luego del análisis arroja como principales causas el desconocimiento sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos, por parte de la Unidad de Cumplimiento; los escasos recursos económicos destinados a la ejecución de planes de capacitación; y, que no se diseñan y ejecutan planes de capacitación focalizados.

La matriz de diagnóstico inicial desprende que el problema formulado es la escasa capacitación a empleados, directivos y administradores en materia de prevención de lavado de activos en la COAC Pedro Moncayo Ltda. Por ende, el sujeto de estudio es la institución financiera, miembros del consejo de administración, miembros del consejo de vigilancia, gerencia, empleados. El cual estará delimitado a los sujetos pertenecientes a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda. en la temporalidad 2024. La característica distintiva del proyecto propuesto es brindar capacitación focalizada y especializada por áreas de interés en temas pertinentes y necesarios referentes a la prevención del delito de lavado de activos.

2.2. Justificación del proyecto

El presente proyecto busca dar respuesta a la problemática derivada de la limitada capacitación del personal directivo, administrativo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda. en materia de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Su justificación radica en la necesidad de contar con un equipo humano debidamente preparado, con conocimientos sólidos y actualizados, acorde con las funciones que desempeñan y las responsabilidades que asumen dentro de la institución. Esta preparación resulta fundamental para garantizar una gestión efectiva del riesgo y fortalecer el cumplimiento normativo en un entorno cada vez más exigente y expuesto a amenazas financieras complejas.

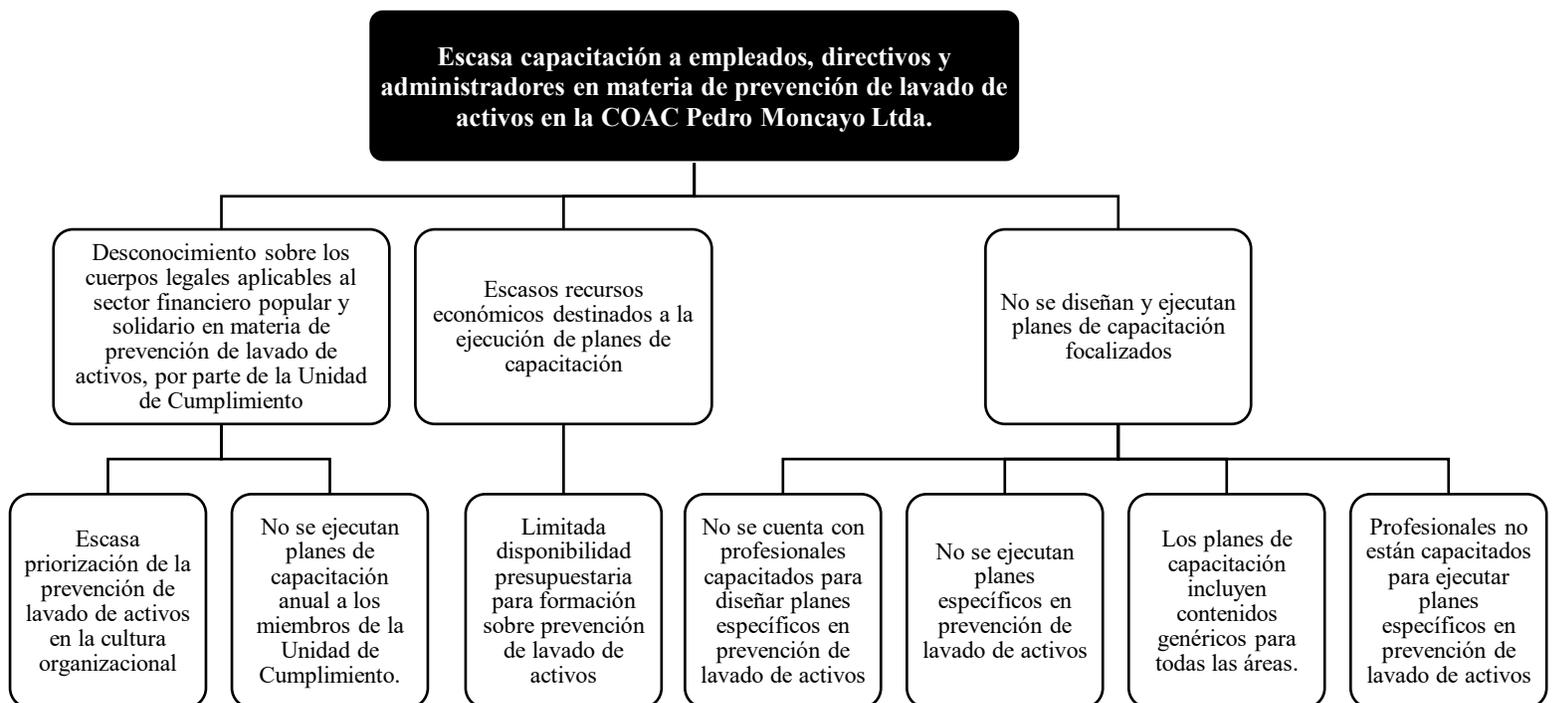
Uno de los factores que más incide en la vulnerabilidad frente al lavado de activos en las instituciones financieras es la debilidad de los controles internos. Estos, a su vez, suelen estar relacionados directamente con el escaso conocimiento técnico del personal sobre las normativas, los procedimientos de control y las señales de alerta transaccional o comportamental. La falta de capacitación adecuada impide una detección oportuna de operaciones sospechosas, facilita la omisión o inobservancia de los controles institucionales, y con frecuencia conduce al incumplimiento de procesos internos clave (Benenaula 2024).

En este contexto, el proyecto se orienta a mitigar los riesgos asociados al lavado de activos y financiamiento del terrorismo que derivan del desconocimiento, la omisión o la inobservancia de los principios, funciones y responsabilidades establecidos tanto en la normativa interna como en la normativa externa aplicable a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda. El desarrollo e implementación de planes de capacitación focalizada permitirá reforzar las capacidades institucionales, mejorar la cultura de cumplimiento y fortalecer la prevención en todas las áreas estratégicas de la entidad.

Tal como señalan Hernández et al. (2022, 110), la planificación de un proyecto requiere partir del conocimiento y análisis de los antecedentes, así como del diagnóstico de la situación actual, lo cual implica identificar las necesidades insatisfechas, su naturaleza, magnitud, causas, efectos y actores involucrados. En este sentido, la presente propuesta incorpora un análisis detallado de los elementos estructurales que inciden en la problemática, con el objetivo de diseñar una intervención eficaz y pertinente que responda tanto a las exigencias regulatorias como al compromiso ético de la cooperativa frente a sus socios y al sistema financiero en su conjunto.

2.2.1. Causas del problema

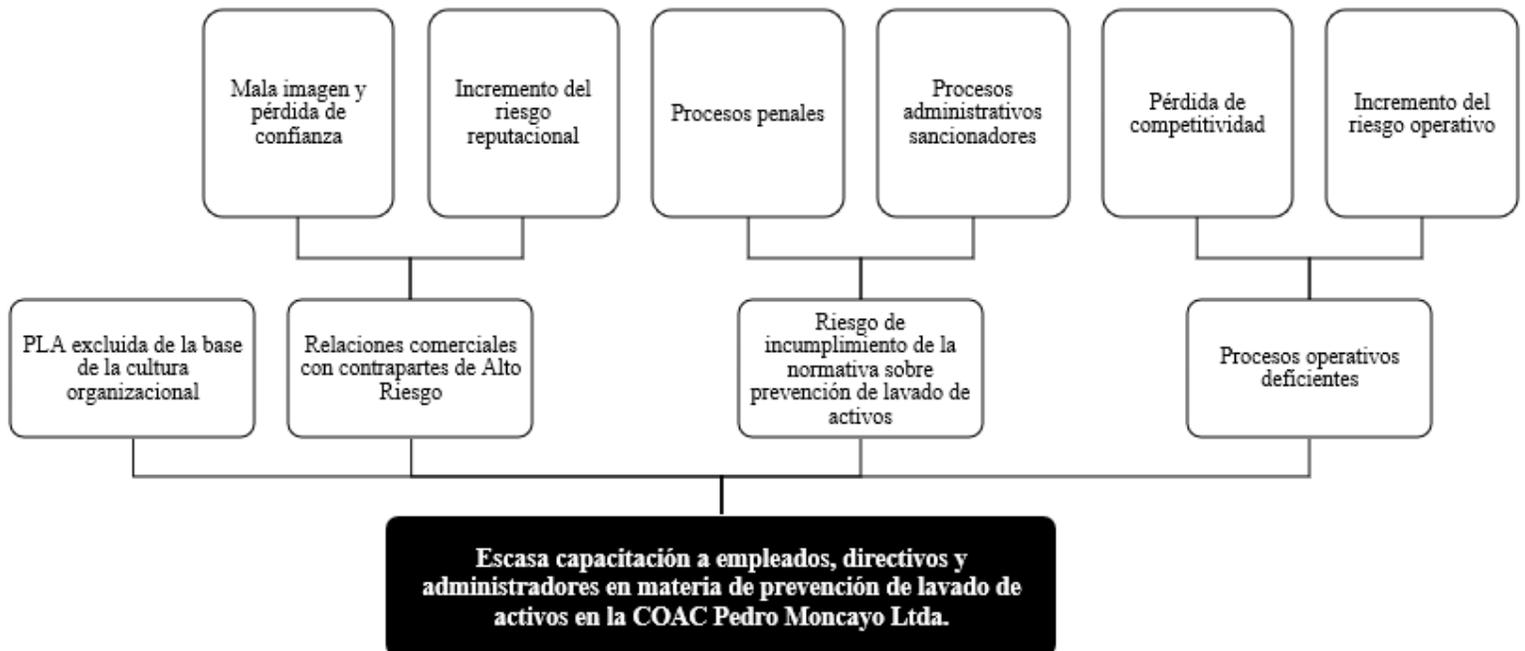
Gráfico 2.5 Causas del problema



Elaborado por el autor.

2.2.2. Efectos del problema

Gráfico 2.6 Efectos del problema



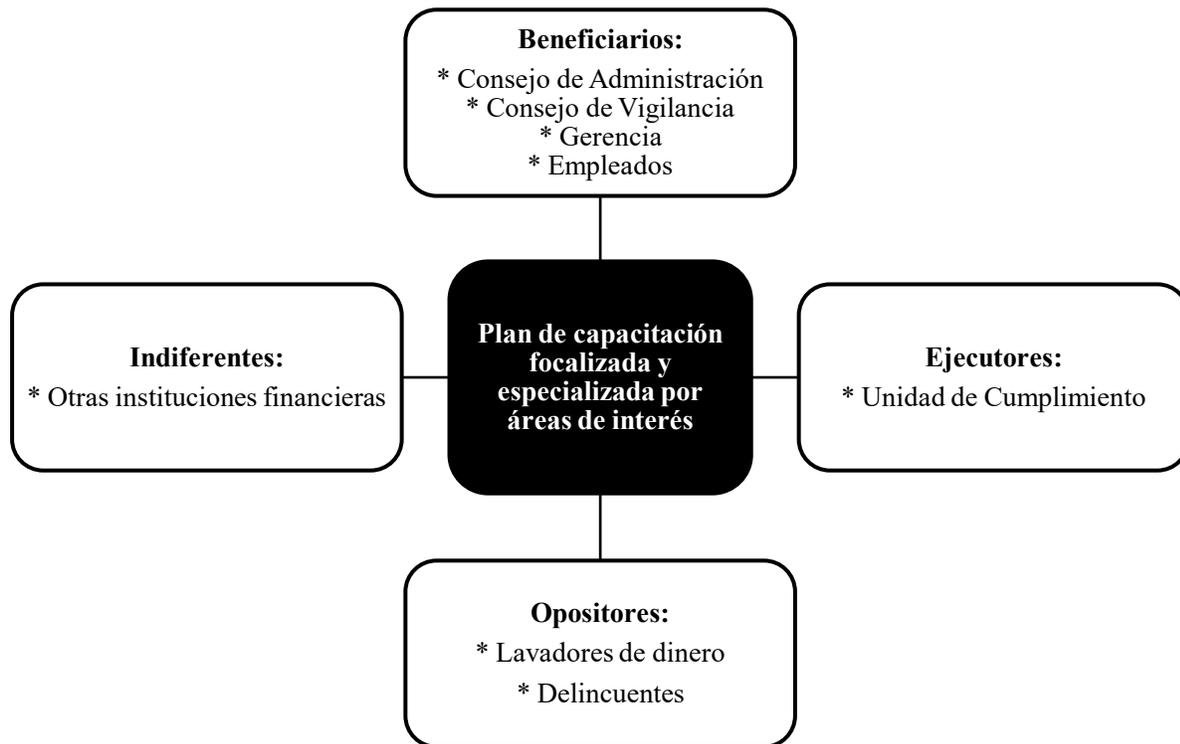
Elaborado por el autor.

2.2.3. Matriz de involucrados

La matriz de involucrados es también conocida como matriz de grupos de interés o *stakeholders*. Es considerada esencial en el Metodología de Marco Lógico, esto debido a que “el éxito de un proyecto depende, en gran medida, del grado de contribución de algunos grupos a la intervención y de la oposición de otros, que no están de acuerdo en darle solución al problema” (Crespo 2015, 30). El diagnóstico o análisis inicial deberá mantenerse bajo supervisión durante el desarrollo del proyecto, ya que en él se debe incorporar los cambios de opinión que puedan sufrir los distintos grupos sobre sus intereses.

El autor Crespo (2015, 30) mencionan que el análisis de las partes interesadas “consiste, básicamente, en identificar los grupos –organizaciones públicas o privadas- y, en general, la población afectada directa o indirectamente por la intervención, que están comprometidos o ejercen influencia en su implementación, a favor o en contra, tomando en cuenta sus intereses, percepciones y mandatos sobre el problema”.

Gráfico 2.7 Matriz de involucrados



Elaborado por el autor.

El claro beneficiario de este proyecto es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda., a la interna los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, Gerencia y demás empleados; dado que, son quienes se beneficiarán del plan de capacitación diseñado y ejecutado por la Unidad de Cumplimiento en función a sus necesidades específicas; quienes resultan opositores a este proyecto son las personas cuyas practicas están alineadas al lavado de activos en la Cooperativa, dado que, son quienes se benefician de una institución financiera que presenta debilidades en su sistema de administración del riesgo de lavado de activos.

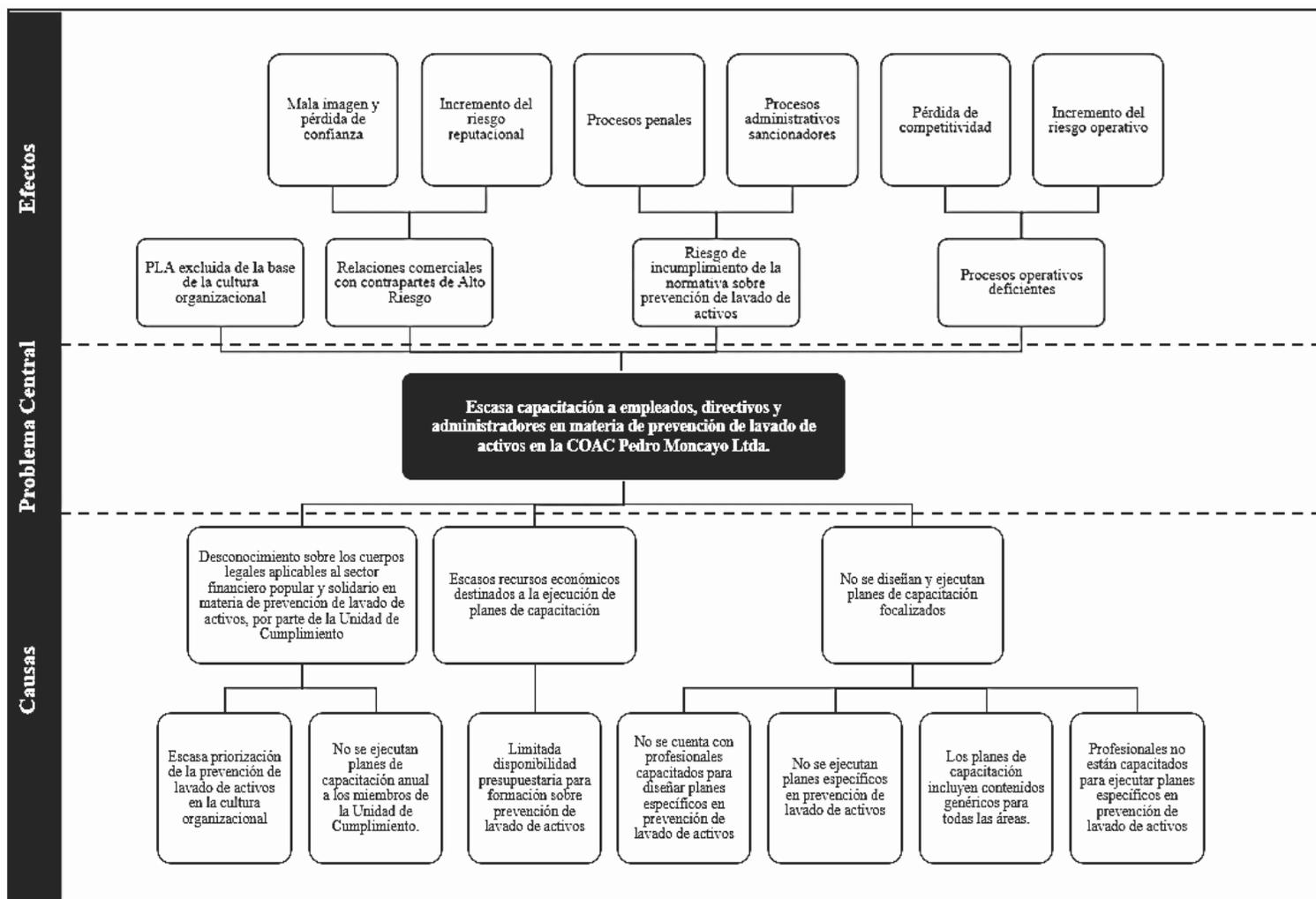
2.2.4. Árbol del problema

Con referencia al diagrama del árbol del problema es importante mencionar que, el análisis del problema se ha:

Explicado las relaciones causa-efecto más importantes. Será, entonces, cuando se proceda a construir el árbol de problemas, (...), en el cual se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión. Se construye integrando el árbol de causas y el árbol de efectos (Crespo 2015, 37).

Considerando las causas y efectos definidos en los incisos 2.2.1. y 2.2.2. respectivamente, se procede a acoplar en el árbol de problemas lo definido en el diagrama de causas, el diagrama de efectos y el problema central, del cual podemos señalar que a partir del problema central se han definido tres causas directas o de primer nivel y un total de siete causas indirectas o de segundo nivel. Adicionalmente, se han definido cuatro efectos actuales (corto plazo) y un total de seis efectos potenciales (largo plazo).

Gráfico 2.8 Árbol del problema



Elaborado por el autor.

Una vez se realizó y definió el diagnóstico situacional, el sujeto de estudio, lugar/localidad, temporalidad, características distintivas, el entorno, los involucrados y otras características propias del proyecto; además de haber delimitado el problema central planteando las principales causas de

primer y segundo nivel y efectos de corto y largo plazo, se consolida la información en el árbol del problema pues este recoge el problema central en el cual se evidencia una escasa capacitación a empleados, directivos y administradores en materia de prevención de lavado de activos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda., la cual puede traer consigo varias repercusiones negativas para la Cooperativa.

El Resumen Ejecutivo de la ENR de Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo puntualiza ciertas vulnerabilidades detectadas del régimen Anti Lavado de Activos y Contra Financiamiento del Terrorismo ecuatoriano, de las cuales principalmente se destacan: la limitada asignación de recursos financieros, económicos y humanos; escasos controles internos definidos e implementados; desconocimiento acerca de sanciones administrativas, penales y pecuniarias; y, el riesgo operacional inherente a las funciones, obligaciones y responsabilidades de los empleados de los sujetos obligados dados por desconocimiento, inobservancia, omisión deliberada o complicidad (UAF 2024).

Las causas identificadas para efectos del presente proyecto, tales como el desconocimiento sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en temas de prevención de lavado de activos, por parte de la Unidad de Cumplimiento; escasos recursos económicos destinados a la ejecución de planes de capacitación; y, que no se diseñan y ejecutan planes de capacitación focalizados, reflejan una gestión de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos deficiente y debilitada, lo que se sustenta y se alinea con las vulnerabilidades sectoriales identificadas por la UAFE en la aplicación de la Evaluación Nacional de Riesgos.

La escasa capacitación de empleados, directivos y administradores en materia de prevención de lavado de activos o el desconocimiento de los cuerpos legales contribuyen o dan lugar a una “inadecuada aplicación de procedimientos sobre prevención del lavado de activos” (Fernández, Bravo y Zambrano 2022, 138). Adicionalmente, la precaria formación en el riesgo de lavado de activos, propende a que “existan inversiones con alto riesgo de pérdida. Las inversiones realizadas en el sector empresarial pueden perderse fácilmente por falta de mitigación del riesgo de lavado de activos o, por defecto, cuando en uno de los casos se determine que parte del financiamiento proviene de capitales ilícitos” (Fernández, Bravo y Zambrano 2022, 137).

Con base en lo expuesto anteriormente se sustentan los efectos adversos a corto plazo identificados para el presente proyecto como: procesos operativos deficientes; riesgo de incumplimiento de la normativa sobre prevención de lavado de activos; generación y mantención de relaciones comerciales con contrapartes de alto riesgo; y, que la prevención de lavado de activos sea excluida de la base de la cultura organizacional.

El problema evidenciado se puede revertir definiendo un proyecto que consolide un objetivo central, medios y fines definidos de manera pertinente que a su vez nos sirvan de base para el desarrollo de un proyecto que ataque directamente a la problemática central, por este motivo es fundamental definir un árbol de objetivos que será desarrollado con base al árbol del problema.

2.3. Objetivos y alternativas del proyecto

2.3.1. Objetivos general y específicos

Objetivo general:

- Implementar programas de capacitación para empleados, directivos y administradores en materia de prevención de lavado de activos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.

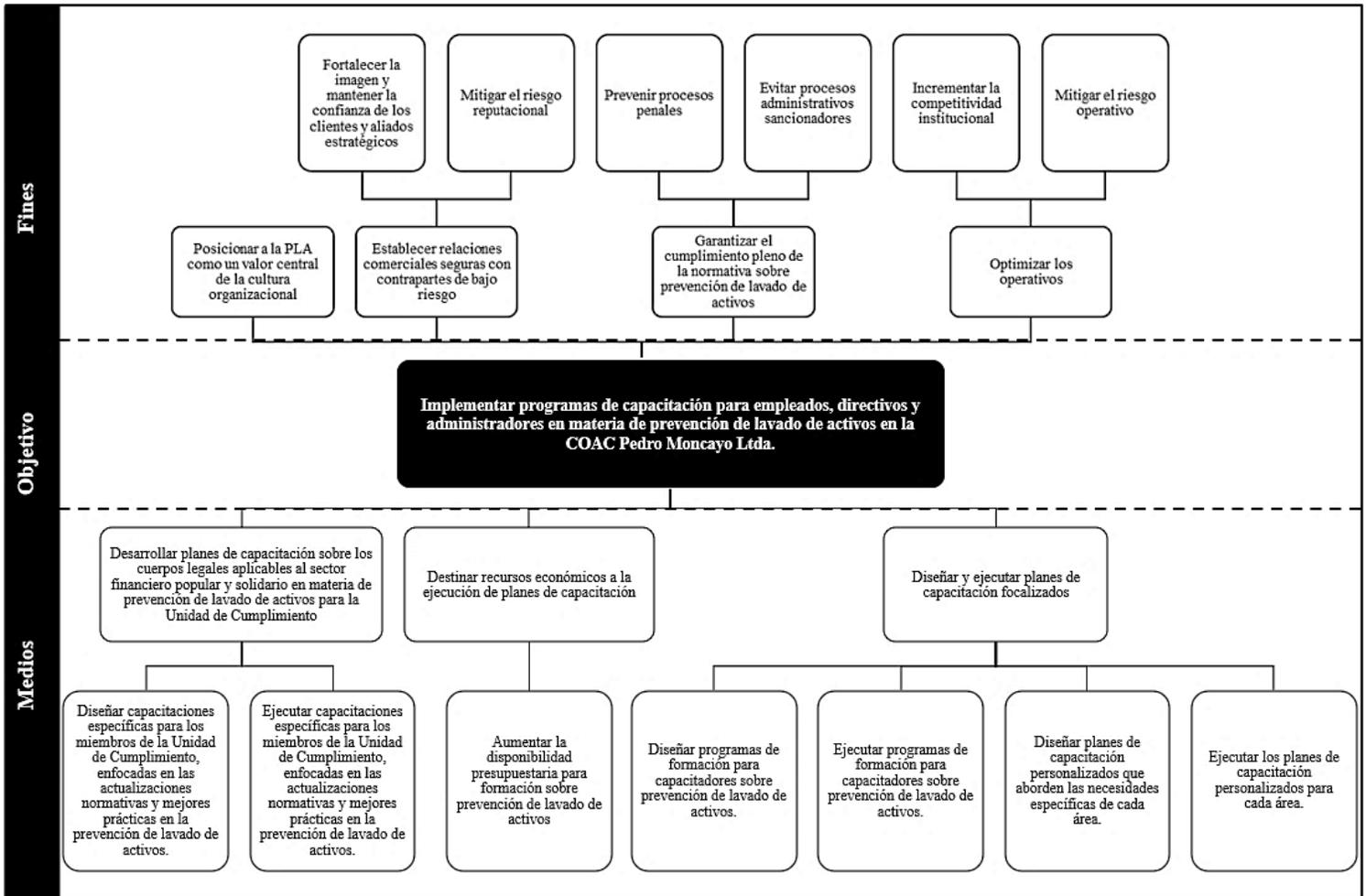
Objetivos específicos:

- Diseñar planes de capacitación sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos para la Unidad de Cumplimiento.
- Diseñar planes de capacitación focalizados por áreas de interés, a fin de salvaguardar una adecuada gestión del riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

2.3.2. Árbol de objetivos

El análisis de objetivos “permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez que se han resuelto los problemas”. Además, para definir el árbol de objetivos se deben “convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos” (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005, 17).

Gráfico 2.9 Árbol de objetivos



Elaborado por el autor.

Del árbol de objetivos levantado se desprende que el objetivo central es implementar programas de capacitación para empleados, directivos y administradores en materia de prevención de lavado de activos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda., para ello se contará con los siguientes medios: desarrollar planes de capacitación sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos para la Unidad de Cumplimiento; destinar recursos económicos a la ejecución de planes de capacitación; y por último, diseñar y ejecutar planes de capacitación focalizados.

Adicionalmente se definen como principales fines a: posicionar a la prevención de lavado de activos como un valor central de la cultura organizacional; establecer relaciones comerciales seguras con contrapartes de bajo riesgo; garantizar el cumplimiento pleno de la normativa sobre prevención de lavado de activos; y, optimizar los procesos operativos.

2.3.3. Selección de alternativas (matriz multicriterio)

Con referencia al análisis de alternativas, este “consiste en identificar, clasificar y agrupar las acciones de los medios fundamentales del árbol de objetivos, en estrategias de solución al problema, que luego se evalúan para seleccionar la que se considere más conveniente” (Crespo 2015, 41).

Por otro lado, se menciona que el análisis de alternativas consiste en la selección de una alternativa que,

se aplicará(n) para alcanzar los objetivos deseados. Durante el análisis de alternativas o estrategias, conviene determinar los objetivos dentro de la intervención y de los objetivos que quedarán fuera de la intervención. Este análisis requiere: la identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos; criterios precisos que permitan elegir las estrategias; y la selección de la estrategia aplicable a la intervención (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005 ,19).

Los medios planteados (alternativas) son sometidos a criterios de análisis y evaluación de alternativas lo que nos permitirá discernir las mejores alternativas logrando alcanzar una alternativa óptima para el proyecto, para efecto del presente proyecto, los resultados obtenidos fueron:

Tabla 2.2. Matriz multicriterios

CRITERIO	CO EFI C.	ALTERNATIVAS								
		Desarrollar planes de capacitación sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos para la Unidad de Cumplimiento			Destinar recursos económicos a la ejecución de planes de capacitación			Diseñar y ejecutar planes de capacitación focalizados		
A. Pertinencia	5	Medio	3	15	Medio	3	15	Alto	5	25
B. Accesibilidad	4	Alto	5	20	Medio/Bajo	2	8	Alto	5	20
C. Tiempo	5	Medio/Alto	4	20	Medio/Bajo	2	10	Medio	3	15

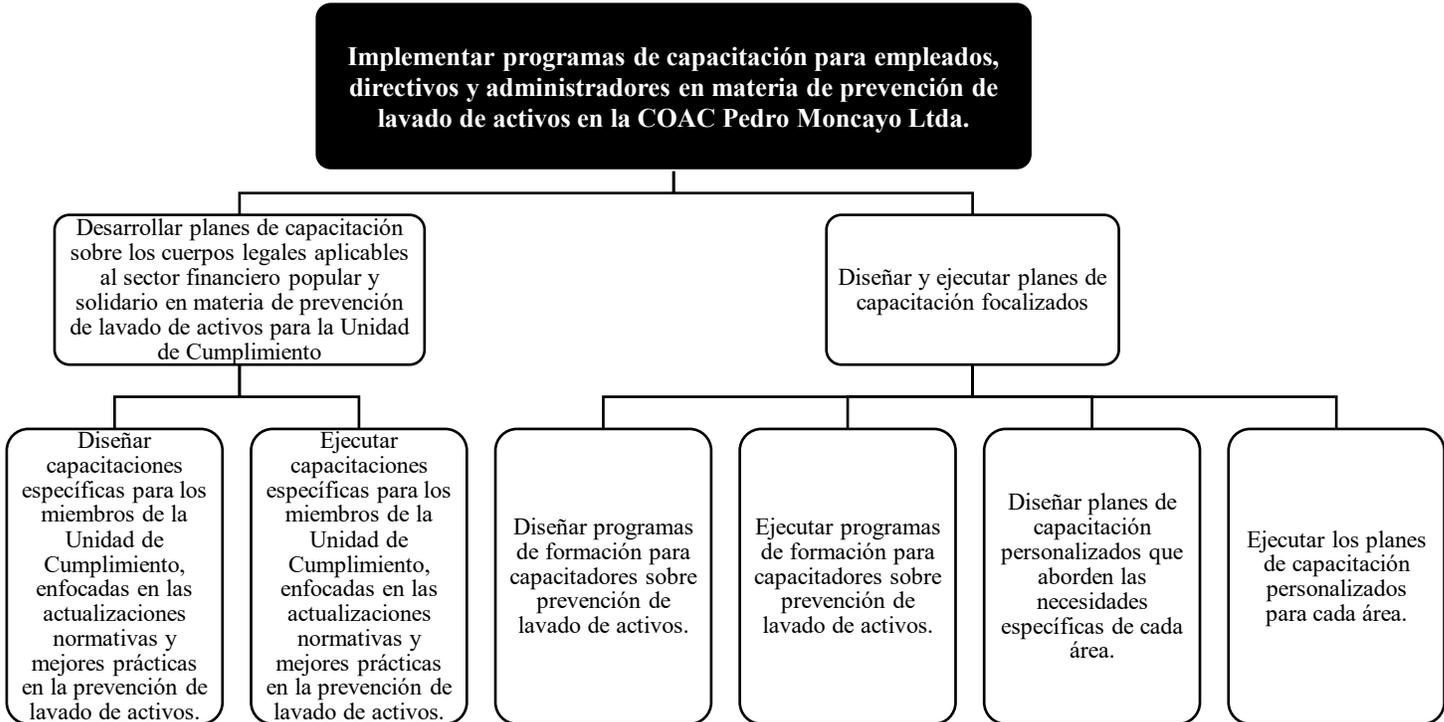
D. Viabilidad Social	3	Medio/Alto	4	12	Medio	3	9	Medio/Alto	4	12
E. Viabilidad Financiera	5	Alto	5	25	Medio/Bajo	2	10	Alto	5	25
TOTAL				92			52			97

Elaborado por el autor.

2.3.4. Diagrama de alternativas

Posteriormente al análisis y valoración respectiva levantada en la matriz multicriterios obtenemos como resultado las dos puntuaciones más altas, las mismas que se muestran gráficamente a continuación y serán utilizadas para la definición de una estrategia óptima del proyecto:

Gráfico 2.10. Diagrama de alternativas



Elaborado por el autor.

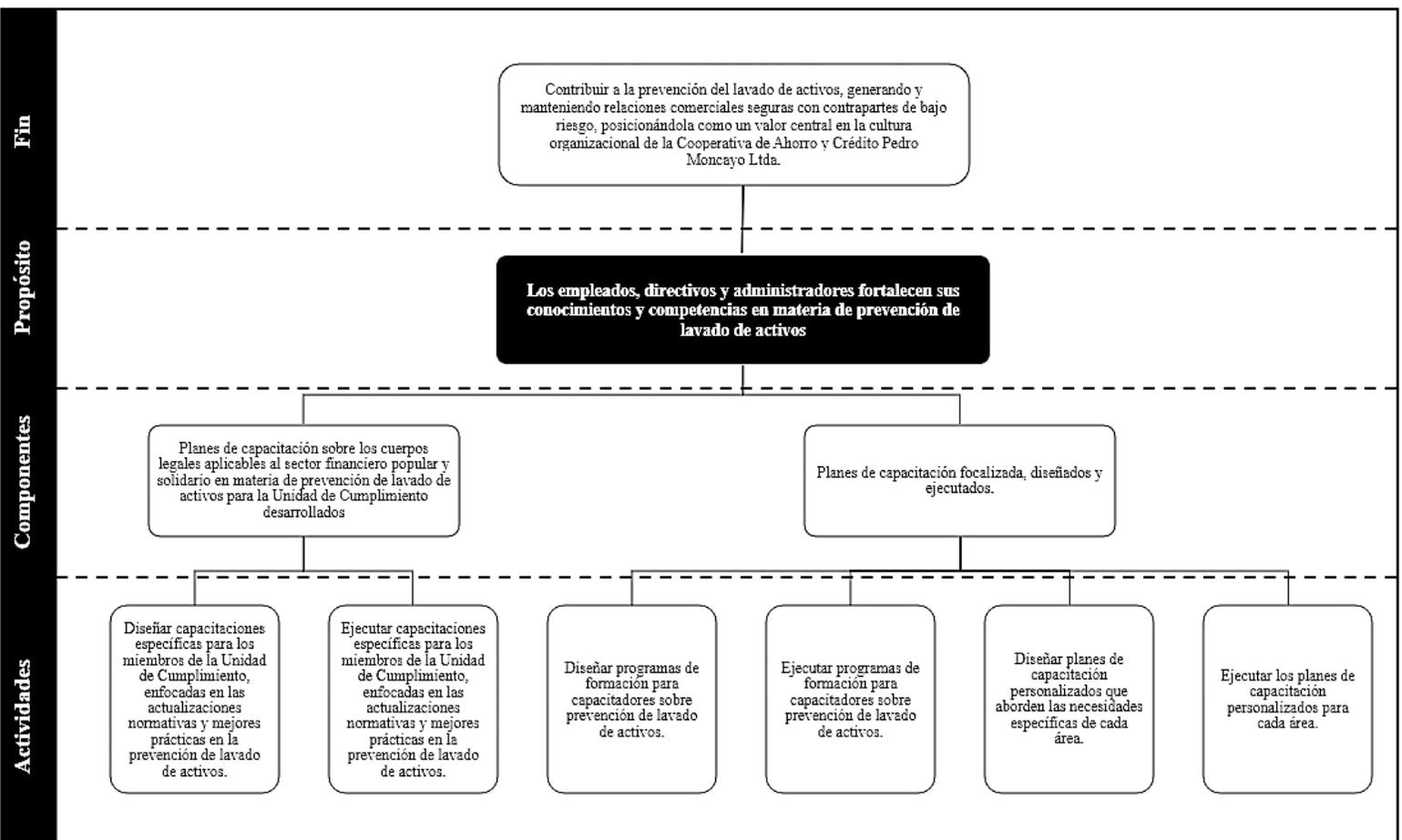
2.3.5. Estructura analítica del proyecto

Posteriormente al análisis y evaluación de alternativas de solución, se ha logrado definir una sola estrategia óptima de solución, se debe definir la estructura analítica del proyecto, en la cual se organiza de manera clara y sistematizada el fin, propósito, componentes y actividades que posteriormente serán utilizadas para la elaboración de la Matriz de Marco Lógico. Se define a la

estructura analítica del proyecto como un “esquema de la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos más generales a la manera de un árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención en 4 niveles jerárquicos” (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005, 20) y que adicionalmente la estructura analítica del proyecto “da pie a la definición de los elementos del Resumen Narrativo de la Matriz Lógica del Proyecto” (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005, 20).

Las actividades definidas en la EAP nos permitirán alcanzar los componentes del proyecto, estos a su vez contribuyen al logro del propósito y por consecuente, con el proyecto definido lograremos contribuir en parte a un fin mayor.

Gráfico 2.11. Estructura analítica del proyecto



Elaborado por el autor.

Capítulo 3. Desarrollo metodológico

El desarrollo metodológico del presente proyecto considera el enfoque de la Metodología de Marco Lógico, la cual es “una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas” (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005, 15).

El desarrollo metodológico a través de la aplicación de la Metodología de Marco Lógico busca dar solución al problema identificado, este es, la escasa capacitación con la que cuentan los empleados, directivos y administradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda. en materia de prevención de lavado de activos.

La metodología aborda la definición de la matriz de marco lógico, posteriormente se define el Plan Operativo Anual, el presupuesto y finalmente la evaluación ex ante del proyecto planteado.

3.1. Matriz de Marco Lógico

La Matriz de Marco Lógico presenta un resumen de los aspectos más importantes del proyecto. En cuanto se refiere a su estructura está diseñada por cuatro filas y cuatro columnas. En cuanto a las columnas, se presenta el resumen narrativo de los objetivos; indicadores, que refiere a los resultados a alcanzar; medios de verificación; y, supuestos, que se refiere a los factores externos que implican riesgos en el proyecto. En cuanto a las filas, se presentan información referente a los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto: el fin, al cual se busca contribuir; propósito, el logro al que se llegará cuando haya sido ejecutado el proyecto; componentes, son los resultados que fueron alcanzados en el transcurso de la ejecución del proyecto; y, las actividades, las cuales son requeridas a fin de originar o lograr los componentes o también conocidos como resultados (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005).

La MML se realiza con base en lo presentado en la EAP, es decir, se encuentra organizada en cuatro niveles (fin, propósito, componentes y actividades) a esto se le suma que por cada resumen narrativo se deberá incluir indicadores, medios de verificación y supuestos.

La MML ha sido definida acatando la lógica vertical, por ende, se ha empezado desde la base de la matriz (Actividades) hasta llegar a la cúspide de la matriz (fin).

Tabla 3.1. Matriz de Marco Lógico

NIVEL	RESUMEN NARRATIVO DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin	Contribuir a la prevención del lavado de activos, generando y manteniendo relaciones comerciales seguras con contrapartes de bajo riesgo, posicionándola como un valor central en la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.	El 80% de los empleados, directivos y administradores aplican lo aprendido, transcurrido un año desde que iniciaron los planes de capacitaciones.	Resultados de evaluación anual.	La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda., mantiene como valor central de su cultura organizacional, la prevención de lavado de activos.
Propósito	Los empleados, directivos y administradores fortalecen sus conocimientos y competencias en materia de prevención de lavado de activos.	De los 100 empleados, directivos y administradores, al menos 80 comprenden satisfactoriamente sobre la prevención de lavado de activos.	Calificaciones de exámenes finales.	Los empleados, directivos y administradores aplican lo aprendido en las capacitaciones sobre la prevención de lavado de activos.
Componentes	1. Planes de capacitación sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos para la Unidad de Cumplimiento desarrollados	Ejecutar 2 capacitaciones al año para todos los integrantes de la Unidad de Cumplimiento.	Registro de asistencias Certificados de aprobación de capacitaciones.	La Unidad de Cumplimiento aplica adecuadamente las capacitaciones recibidas, sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos
	2. Planes de capacitación focalizada, diseñados y ejecutados.	Realizar al menos 1 capacitaciones al año por cada área	Publicación del cronograma de capacitaciones. Reporte de contenidos. Registro de asistencias.	Las áreas de la Cooperativa comprenden la importancia de la prevención de lavado de activos.

Actividades	1.1. Diseñar capacitaciones específicas para los miembros de la Unidad de Cumplimiento, enfocadas en las actualizaciones normativas y mejores prácticas en la prevención de lavado de activos.	Presupuesto por actividad.	Plan de capacitaciones debidamente aprobado.	El diseño de capacitaciones es pedagógico y cumple con todas las actualizaciones legales.
	1.2. Ejecutar capacitaciones específicas para los miembros de la Unidad de Cumplimiento, enfocadas en las actualizaciones normativas y mejores prácticas en la prevención de lavado de activos.	Presupuesto por actividad.	Cronograma de Capacitaciones. Registro de asistencia.	Los miembros de la Unidad de Cumplimiento asisten a las capacitaciones.
	2.1 Diseñar programas de formación para capacitadores sobre prevención de lavado de activos.	Presupuesto por actividad.	Plan de capacitaciones.	Expertos diseñan programas para formar a capacitadores.
	2.2 Ejecutar programas de formación para capacitadores sobre prevención de lavado de activos.	Presupuesto por actividad.	Registro de asistencia.	Formadores calificados instruyen eficazmente a capacitadores.
	2.3 Diseñar planes de capacitación personalizados que aborden las necesidades específicas de cada área.	Presupuesto por actividad.	Plan capacitación. Reporte de contenidos.	Especialistas diseñan capacitaciones con contenido específico para cada área de la Cooperativa.
	2.4 Ejecutar los planes de capacitación personalizados para cada área.	Presupuesto por actividad.	Registro de asistencia. Cronograma de Capacitaciones.	Los integrantes de todas las áreas que conforman la Cooperativa, asisten regularmente a las capacitaciones.

Elaborado por el autor

3.2. Plan operativo

Con relación a la elaboración del plan operativo dentro del diseño de proyectos es importante mencionar que, este constituye:

Un paso de suma importancia, tanto para el diseño del proyecto como para la ejecución del mismo. En la etapa de preinversión, el plan operativo, al tiempo que desarrolla y amplía el marco lógico precisando los componentes, sub componentes y actividades del proyecto; ayuda también a establecer una sólida base para la determinación de la inversión requerida (Vigo et al. 2018, 150).

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
1.	Planes de capacitación sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos para la Unidad de Cumplimiento desarrollados	10 meses	Capacitador externo			\$ 3.000,00	Ejecutar 2 capacitaciones al año para todos los integrantes de la Unidad de Cumplimiento.
1.1.	Diseñar capacitaciones específicas para los miembros de la Unidad de Cumplimiento, enfocadas en las actualizaciones normativas y mejores prácticas en la prevención de lavado de activos.	7 meses	Capacitador externo			\$ 1.200,00	Número de planes diseñados
1.1.1.	Realizar un diagnóstico inicial	2 meses	Consejo de Vigilancia y Capacitador externo		\$ 600,00		Documento del diagnóstico
1.1.2.	Definir el temario y contenido de la capacitación	2 meses	Capacitador externo		\$ 600,00		% de miembro de la Unidad de Cumplimiento que consideran que los contenidos responden a sus necesidades
1.2.	Ejecutar capacitaciones específicas para los miembros de la Unidad de Cumplimiento, enfocadas en las actualizaciones normativas y mejores prácticas en la prevención de lavado de activos.	8 meses	Capacitador externo			\$ 1.800,00	% de participantes que mejoran sus conocimientos según evaluaciones pre y post taller

1.2.1	Elaborar materiales de apoyo interactivos	2 meses	Capacitador externo		\$ 600,00		Número de materiales interactivos elaborados
1.2.2.	Dictar las capacitaciones	2 meses	Capacitador externo		\$ 600,00		% de asistencia
1.2.3.	Evaluación de aprendizaje	2 meses	Capacitador externo		\$ 600,00		% de participantes que aprobaron la capacitación
2.	Planes de capacitación focalizada, diseñados y ejecutados.	14 meses	Capacitador externo y Unidad de Cumplimiento			\$ 4.625,00	Realizar al menos 1 capacitaciones al año por cada área
2.1.	Diseñar programas de formación para capacitadores sobre prevención de lavado de activos.	2 meses	Capacitador externo			\$ 600,00	Número de planes diseñados
2.1.1	Realizar un diagnóstico inicial	1 mes	Consejo de Vigilancia y Capacitador externo		\$ 300,00		Documento del diagnóstico
2.1.2	Definir el temario y contenido de la capacitación	1 mes	Capacitador externo		\$ 300,00		% de miembro de la Unidad de Cumplimiento que consideran que los contenidos responden a sus necesidades
2.2.	Ejecutar programas de formación para capacitadores sobre prevención de lavado de activos.	3 meses	Capacitador externo			\$ 900,00	% de participantes que mejoran sus conocimientos según evaluaciones pre y post taller
2.2.1	Elaborar materiales de apoyo interactivos	1 mes	Capacitador externo		\$ 300,00		Número de materiales interactivos elaborados

2.2.2	Dictar las capacitaciones	1 mes	Capacitador externo		\$ 300,00		% de asistencia
2.2.3	Evaluación de aprendizaje	1 mes	Capacitador externo		\$ 300,00		% de participantes que aprobaron la capacitación
2.3.	Diseñar planes de capacitación personalizados que aborden las necesidades específicas de cada área	4 meses	Unidad de Cumplimiento			\$ 1.468,75	Número de planes diseñados
2.3.1.	Segmentar las áreas de la cooperativa por áreas de conocimiento requerido	1 mes	Unidad de Cumplimiento		\$ 293,75		Número de grupos segmentados
2.3.2.	Realizar un diagnóstico inicial	2 meses	Unidad de Cumplimiento		\$ 587,50		Documento del diagnóstico
2.3.3	Definir el temario y contenido de la capacitación de acuerdo a las necesidades requeridas por grupos focalizados	2 meses	Unidad de Cumplimiento		\$ 587,50		% de miembro de la Cooperativa que consideran que los contenidos responden a sus necesidades
2.4.	Ejecutar los planes de capacitación personalizados para cada área.	5 meses	Unidad de Cumplimiento			\$ 1.656,25	% de participantes que mejoran sus conocimientos según evaluaciones pre y post taller
2.4.1.	Elaborar materiales de apoyo específico para cada grupo focalizado	2 meses	Unidad de Cumplimiento y Área de Marketing		\$ 775,00		Número de materiales interactivos elaborados
2.4.2.	Dictar las capacitaciones por grupos	2 meses	Unidad de Cumplimiento		\$ 587,50		% de asistencia
2.4.3	Evaluación de aprendizaje	1 mes	Unidad de Cumplimiento		\$ 293,75		% de participantes que aprobaron la capacitación

Elaborado por el autor

Con la finalidad de clarificar la distribución del plan operativo a lo largo de la vida del proyecto, se elabora el Diagrama de Gantt, ya que esta es una herramienta que “ayuda a visualizar la programación de actividades (o tareas) y, por lo tanto, permite controlar el avance en la ejecución del proyecto (...) el Diagrama de Gantt es una excelente herramienta para programar el tiempo de duración de las actividades del proyecto y evaluar rápidamente el estado de ejecución de las mismas” (Vigo et al. 2018, 150).

Gráfico 3.1. Diagrama de Gantt

Código	Nombre de la Actividad/Tarea	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
1.	Planes de capacitación sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos para la Unidad de Cumplimiento desarrollados																								
1.1.	Diseñar capacitaciones específicas para los miembros de la Unidad de Cumplimiento,																								

De acuerdo con lo visualizado en el Diagrama de Gantt, se puede concluir que el proyecto se encuentra plasmado para un horizonte de 24 meses, el cual se encuentra distribuido de un período de 10 meses para logra cumplir con el componente 1 que corresponde a planes de capacitación sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos para la Unidad de Cumplimiento desarrollados; y, un período de 14 meses para lograr cumplir con el componente 2 que corresponde a planes de capacitación focalizada, diseñados y ejecutados. Lo que consecuentemente nos permitirá alcanzar el propósito de que los empleados, directivos y administradores fortalecen sus conocimientos y competencias en materia de prevención de lavado de activos; y esto a su vez nos permitirá contribuir a la prevención del lavado de activos, generando y manteniendo relaciones comerciales seguras con contrapartes de bajo riesgo, posicionándola como un valor central en la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.

3.3. Presupuesto del proyecto

Con relación al presupuesto del proyecto dentro del diseño de proyectos es importante mencionar que la ejecución del proyecto implica dos tipos de costos, estos son, costos de inversión y costos de operación. Los costos de inversión están vinculados al proceso inicial de implementación del proyecto y estos a su vez guardan correspondencia con la implementación y ejecución de las actividades comprendidas en los componentes del marco lógico. Por ende, los costos de inversión componen el presupuesto del proyecto y estos pueden ser obtenidos a través de dos enfoques de costeo, estos pueden ser, costeo por actividades/componentes y costeo por categorías de gasto (Vigo et al. 2018).

Para efecto del presente proyecto, el enfoque que se utilizará es el presupuesto por actividad, el mismo que muestra en forma detallada “los recursos necesarios para la implementación de cada una de las actividades consignadas en el marco lógico y en el correspondiente plan de implementación. El presupuesto está conformado por seis campos, referidos los elementos siguientes: componente/actividad, unidad de medida, metas físicas, costo parcial, metas financieras y costo total” (Vigo et al. 2018, 173).

Tabla 3.3. Presupuesto del proyecto

Descripción	Año 1	Año 2
1. Planes de capacitación sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos para la Unidad de Cumplimiento desarrollados	\$ 3.000,00	\$ -
1.1. Diseñar capacitaciones específicas para los miembros de la Unidad de Cumplimiento, enfocadas en las actualizaciones normativas y mejores prácticas en la prevención de lavado de activos.	\$ 1.200,00	\$ -
1.1.1. Realizar un diagnóstico inicial	\$ 600,00	\$ -
1.1.2. Definir el temario y contenido de la capacitación	\$ 600,00	\$ -
1.2. Ejecutar capacitaciones específicas para los miembros de la Unidad de Cumplimiento, enfocadas en las actualizaciones normativas y mejores prácticas en la prevención de lavado de activos.	\$ 1.800,00	\$ -
1.2.1 Elaborar materiales de apoyo interactivos	\$ 600,00	\$ -
1.2.2. Dictar las capacitaciones	\$ 600,00	\$ -
1.2.3. Evaluación de aprendizaje	\$ 600,00	\$ -
2. Planes de capacitación focalizada, diseñados y ejecutados.	\$ 600,00	\$ 4.025,00
2.1. Diseñar programas de formación para capacitadores sobre prevención de lavado de activos.	\$ 600,00	\$ -
2.1.1 Realizar un diagnóstico inicial	\$ 300,00	\$ -
2.1.2 Definir el temario y contenido de la capacitación	\$ 300,00	\$ -
2.2. Ejecutar programas de formación para capacitadores sobre prevención de lavado de activos.	\$ -	\$ 900,00
2.2.1 Elaborar materiales de apoyo interactivos	\$ -	\$ 300,00
2.2.2 Dictar las capacitaciones	\$ -	\$ 300,00
2.2.3 Evaluación de aprendizaje	\$ -	\$ 300,00
2.3. Diseñar planes de capacitación personalizados que aborden las necesidades específicas de cada área	\$ -	\$ 1.468,75

2.3.1. Segmentar las áreas de la cooperativa por áreas de conocimiento requerido	\$ -	\$ 293,75
2.3.2. Realizar un diagnóstico inicial	\$ -	\$ 587,50
2.3.3 Definir el temario y contenido de la capacitación de acuerdo a las necesidades requeridas por grupos focalizados	\$ -	\$ 587,50
2.4. Ejecutar los planes de capacitación personalizados para cada área.	\$ -	\$ 1.656,25
2.4.1. Elaborar materiales de apoyo específico para cada grupo focalizado	\$ -	\$ 775,00
2.4.2. Dictar las capacitaciones por grupos	\$ -	\$ 587,50
2.4.3 Evaluación de aprendizaje	\$ -	\$ 293,75

Elaborado por el autor.

Para el presente proyecto se ha definido un presupuesto global de \$ 7.025,00 el cual se encuentra distribuido de un valor \$ 3.000,00 para el componente 1 que corresponde a planes de capacitación sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos para la Unidad de Cumplimiento desarrollados; y, un valor \$ 4.025,00 para el componente 2 que corresponde a planes de capacitación focalizada, diseñados y ejecutados. Lo que consecuentemente nos permitirá alcanzar el propósito de que los empleados, directivos y administradores fortalecen sus conocimientos y competencias en materia de prevención de lavado de activos; y esto a su vez nos permitirá contribuir a la prevención del lavado de activos, generando y manteniendo relaciones comerciales seguras con contrapartes de bajo riesgo, posicionándola como un valor central en la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.

3.4. Evaluación ex ante

La evaluación “es la actividad en la que se valora la intervención antes, durante y después de su ejecución, para sacar conclusiones y tomar decisiones. Esta temporalidad define los diferentes tipos de evaluación que existen” (Hernández et al. 2022, 49).

Para efecto del presente proyecto la evaluación que se realizara es la ex ante, la cual corresponde a la evaluación que se realiza en la etapa de diseño y formulación del proyecto, por ende, “evalúa durante la etapa de preparación, el contexto socioeconómico e institucional: los problemas

identificados, las necesidades detectadas, la población objetivo, los insumos, las estrategias de acción” (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005, 51).

Los tipos de análisis a efectuar son de factibilidad y de viabilidad, por factible se entiende a “que son viables por los resultados que aportan y la posibilidad de materializarse dentro de las restricciones de recursos” (Hernández et al. 2022, 69); y por viabilidad se entiende o se lo relaciona comúnmente como sinónimo de sostenibilidad.

Para efecto del presente proyecto, los análisis de factibilidad en los cuales se enfocará son: análisis de la pertinencia del proyecto; análisis de la consistencia interna del proyecto; y, análisis organizativo/institucional. Por otro lado, los análisis de viabilidad en los cuales se enfocará son: análisis de la viabilidad política y análisis de la viabilidad de la sostenibilidad.

3.4.1. Análisis de la pertinencia

La pertinencia es el criterio que nos brinda la posibilidad de conocer si existe una adecuada alineación de los objetivos planteados en el proyecto, al contexto en el que se desarrolla y a las necesidades sentidas por la población beneficiaria. Su importancia es vital partiendo desde las fases de identificación, diseño y formulación, ya que nos permite conocer si el proyecto es útil y éste responde a las necesidades existentes antes de pasar a la etapa de ejecución. Al analizar la pertinencia del proyecto se debe tener en especial cuidado que los beneficiarios del proyecto estén claramente identificados, de igual manera que su problemática, y que los objetivos planteados en el proyecto descritos en la Matriz de Marco Lógico (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) son considerados una verdadera solución a las necesidades del colectivo (Sapag N. y Sapag R. 2008).

Los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas, realizaron un trabajo vinculante con organizaciones y organismos no gubernamentales, y con personas de todo el mundo, en el cual establecieron la agenda internacional nombrada como ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), con la que se pretende lograr el equilibrio entre las diversas dimensiones de sostenibilidad, esto en función de que gran parte de personas se mantienen viviendo en condiciones de pobreza y desigualdad.

La agenda propuesta se encuentra proyectada hasta el año 2030 y consta de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas.

Gráfico 3.2 Objetivos de desarrollo sostenible



Fuente: CEPAL (2018).

Tabla 3.4. Análisis de la pertinencia

Aspecto	Pregunta	Fuente
Relevancia social	¿El proyecto responde a una necesidad real de la comunidad o beneficiarios?	El proyecto nace con las vulnerabilidades identificadas en el sector financiero, con fundamento en la Evaluación Nacional de Riesgos que tuvo lugar en Ecuador en el periodo 2018-2024, los cuales fueron medidos y analizados considerando el marco legal, los procedimientos y prácticas de supervisión, la metodología de supervisión basada en riesgos, la sanciones penales y administrativas, controles de entrada y controles internos. En donde se identifican las vulnerabilidades sectoriales de las cuales principalmente se destacan: la limitada asignación de recursos financieros, económicos y humanos; escasos controles internos definidos e implementados; desconocimiento de sanciones administrativas, penales y pecuniarias; y, el riesgo operacional inherente a las funciones, obligaciones y responsabilidades de los empleados de los sujetos obligados dados por desconocimiento, inobservancia, omisión deliberada o complicidad (UAFE, 2024). Considerando lo expuesto anteriormente el presente proyecto aborda una de las vulnerabilidades identificadas, por ende, responde a las necesidades reales de los sujetos obligados

Contexto	¿El contexto social, económico, cultural permite la ejecución del proyecto?	Con base en lo analizado e identificado en la matriz de involucrados y diagnóstico situacional, el contexto no solo permite la ejecución del proyecto, sino que incentiva el fortalecimiento de los sistemas de administración del riesgo de lavado de activos promoviendo una cultura antilavado.
Alineación con las políticas públicas	¿El proyecto está alineado con planes y estrategias nacionales o locales?	El proyecto se encuentra alineado a los requerimientos normativos referentes a la prevención, identificación y erradicación del delito de lavado de activos, adicionalmente, considera las recomendaciones dadas por el GAFI, así como también las buenas prácticas para la administración de riesgos emitida por los entes de control de las instituciones financieras.
Agenda de desarrollo	¿El proyecto está alineado con los ODS?	<p>El proyecto se encuentra alineado con los siguientes objetivos de desarrollo sostenible:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación y calidad: dado que el proyecto se centra en brindar programas de capacitación, salvaguardando la estabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda. • Trabajo decente y crecimiento económico: las capacitaciones contribuyen al fortalecimiento del sistema financiero y de una promoción de la cultura antilavado mitigando la probabilidad de ocurrencia e impacto de los eventos de riesgo. • Paz, justicia e instituciones sólidas: Alineado con el inciso anterior, las instituciones financieras que fortalezcan su sistema de administración del riesgo de lavado de activos contribuyen a una estructura sólida del sector económico popular y solidario. • Alianzas para lograr objetivos: La adhesión al foro global de intercambio de información, la adopción de las 40 recomendaciones del GAFI contribuyen y fortalecen la interoperación del Ecuador con organismos internacionales y facilita el acceso a alianzas cooperativas.

Elaborado por el autor.

La matriz definida para el análisis de pertinencia considera los aspectos de relevancia social, contexto, alineación con las políticas públicas y agenda de desarrollo; además que responde a las incógnitas de si ¿el proyecto responde a una necesidad real de la comunidad o beneficiarios?, ¿el contexto social, económico, cultural permite la ejecución del proyecto?, ¿el proyecto está

alineado con planes y estrategias nacionales o locales?, y ¿el proyecto está alineado con los ODS?

El proyecto si responde a una necesidad real de la comunidad o beneficiarios, ya que, el proyecto nace con las vulnerabilidades identificadas en el sector financiero en la Evaluación Nacional de Riesgos, por ende, responde a las necesidades reales de los sujetos obligados. Adicionalmente, el proyecto se encuentra alineado a los requerimientos normativos referentes a la prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos y a las recomendaciones dadas por el GAFI, así como también las buenas prácticas para la administración de riesgos emitida por los entes de control de las instituciones financieras y se encuentra alineado con los objetivos de desarrollo sostenible de educación y calidad; trabajo decente y crecimiento económico; paz, justicia e instituciones sólidas; y, alianzas para lograr objetivos.

3.4.2. Análisis de consistencia interna

El análisis de la consistencia interna se ejecuta en función de la matriz de consistencia que considera interrogantes enfocadas a “evaluar el grado de coherencia y conexión lógica entre el título, problema, objetivos, hipótesis, variables, dimensiones, método, diseño de investigación, población y muestra de estudio” (Abrigo et al. 2018, 176).

Tabla 3.5. Análisis de consistencia interna

Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿Se ha identificado con claridad el problema que da origen al proyecto?	X		El diagnóstico situacional toma parte central en la identificación del problema y levantamiento de la necesidad e importancia de capacitar a los miembros de la Unidad de Cumplimiento, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia y empleados, de manera focalizada de acuerdo a las necesidades y competencias necesarias para el desarrollo de sus funciones.	-
¿El problema se ha delimitado geográficamente y socialmente?	X		El proyecto ha sido delimitado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda., a la interna, a la Unidad de Cumplimiento, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia y empleados	-
¿Existe información suficiente sobre el problema?	X		El diagnóstico situacional incluye información referente a la ENR en la cual se evalúa las	-

			principales vulnerabilidades de los sujetos a reportar a la UAFE	
¿El problema es prioritario para la política social/económica?	X		Las instituciones financieras deben contar con un óptimo sistema de administración del riesgo de lavado de activos con fundamento en la normativa vigente. Adicionalmente, el plan de acción derivado de la ENR, establece medidas de mitigación a las vulnerabilidades levantadas y estas guardan relación con la problemática identificada.	-
¿Se ha considerado la percepción de la población beneficiaria en la identificación del problema?	X		Considerar la percepción de los miembros de la Unidad de Cumplimiento referente al Sistema de Administración de Riesgos implementado	
¿El equipo que gestiona el proyecto tiene la capacidad de intervenir en el problema?	X		La Unidad de Cumplimiento forma parte del problema identificado y a su vez con el presente proyecto forma parte activa de las soluciones planteadas	-
¿Se han analizado los costos administrativos, psicosociales y políticos de la focalización del proyecto?	X		Para efectos del proyecto, únicamente fueron considerados los costos administrativos.	-
¿Se han identificado los criterios de focalización del proyecto?	X		El proyecto focaliza como beneficiario a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda., a la interna, a la Unidad de Cumplimiento, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia y empleados	-

Elaborado por el autor.

Con la aplicación de la matriz de análisis de consistencia interna se evidencia que el problema que da origen al proyecto ha sido identificado con claridad, a través de una delimitación adecuada, la misma que se encuentra fundada en el diagnóstico situacional. El problema identificado es considerado prioritario para la política social y/o económica, dado que, abarca la problemática nacional de las vulnerabilidades identificadas en los diferentes sectores de los sujetos obligados en materia de prevención de lavado de activos, cuyo sustento se encuentra en la Evaluación Nacional de Riesgos, la que además de identificar las vulnerabilidades establece

planes de acción que contienen medidas de mitigación a estas vulnerabilidades levantadas. Para la identificación del problema se considera también la percepción de los miembros de la Unidad de Cumplimiento referente al Sistema de Administración de Riesgos implementado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.

3.4.3. Análisis organizativo e institucional

La ejecución del análisis de la viabilidad organizacional e institucional, nos permite conocer “la capacidad de la organización responsable de la ejecución, mantenimiento y administración del proyecto” (Sapag N. y Sapag R. 2008, 90).

La matriz de análisis organizativo e institucional definida considera la información referente a la unidad o área responsable, el componente objeto de análisis, los requisitos organizacionales requeridos para la consecución del componente, la problemática interna identificada que se encuentra relacionada con la ejecución del componente, las posibles soluciones a los problemas internos identificados y la valoración del nivel de factibilidad (alto, medio o bajo).

Tabla 3.6. Análisis organizativo e institucional – Componente 1

Institución / unidad / área responsable: Unidad externa de capacitación y Consejo de Vigilancia					
Componente	Requisitos organizacionales requeridos	Requisitos organizacionales existentes	Problemas internos identificados	Posibles soluciones	Nivel de factibilidad institucional
1. Planes de capacitación sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos para la Unidad de Cumplimiento desarrollados	La Unidad de Cumplimiento aplica adecuadamente las capacitaciones recibidas, sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos	No	Desconocimiento sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos, por parte de la Unidad de Cumplimiento	Diseñar capacitaciones específicas para los miembros de la Unidad de Cumplimiento, enfocadas en las actualizaciones normativas y mejores prácticas en la prevención de lavado de activos.	A: Alto nivel de factibilidad

Elaborado por el autor.

Con relación al análisis organizativo e institucional del componente de planes de capacitación sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos para la Unidad de Cumplimiento desarrollados, se obtiene que actualmente no se cumplen los requisitos organizacionales requeridos ya que se ha identificado un problema interno enfocado en el desconocimiento sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos, por parte de la Unidad de Cumplimiento, para lo cual, se ha propuesto diseñar capacitaciones específicas para los miembros de la Unidad de Cumplimiento, enfocadas en las actualizaciones normativas y mejores prácticas en la prevención de lavado de activos. Esta alternativa de solución nos permitirá cumplir con el requisito organizacional requerido que la Unidad de Cumplimiento aplica adecuadamente las capacitaciones recibidas, sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos, motivo por el cual se le ha otorgado un alto nivel de factibilidad organizativo e institucional al componente 1.

Tabla 3.7. Análisis organizativo e institucional – Componente 2

Institución / unidad / área responsable: Unidad externa de capacitación y Unidad de Cumplimiento					
Componente	Requisitos organizacionales requeridos	Requisitos organizacionales existentes	Problemas internos identificados	Posibles soluciones	Nivel de factibilidad institucional
2. Planes de capacitación focalizada, diseñados y ejecutados.	Las áreas de la Cooperativa comprenden la importancia de la prevención de lavado de activos.	No	Los programas de capacitación cuentan con contenidos y materiales estándar sin adaptación a las necesidades específicas de las áreas	Diseñar planes de capacitación personalizados que aborden las necesidades específicas de cada área	A: Alto nivel de factibilidad

Elaborado por el autor.

Con relación al análisis organizativo e institucional del componente de planes de capacitación focalizada, diseñados y ejecutados, se obtiene que actualmente no se cumplen los requisitos organizacionales requeridos ya que se ha identificado un problema interno enfocado en que los

programas de capacitación cuentan con contenidos y materiales estándar sin adaptación a las necesidades específicas de las áreas, para lo cual, se ha propuesto diseñar planes de capacitación personalizados que aborden las necesidades específicas de cada área. Esta alternativa de solución nos permitirá cumplir con el requisito organizacional requerido que las áreas de la Cooperativa comprenden la importancia de la prevención de lavado de activos., motivo por el cual se le ha otorgado un alto nivel de factibilidad organizativo e institucional al componente 2.

3.4.4. Análisis de la viabilidad política

El análisis de la viabilidad política considera a los actores involucrados, y los evalúa de acuerdo a su nivel de interés y peso político en el proyecto definido.

La matriz de análisis de la viabilidad política considera la información referente al componente objeto de análisis, los actores sociales involucrados o relacionados con el componente, la valoración del interés puesto en ejecución de cada uno de los actores sociales involucrados (-1=Rechazo, 0=Indiferencia y +1=Aceptación), el peso político de cada uno de los actores sociales involucrados (0=Ninguno, +1=Peso político bajo, +2=Peso político mediano y +3=Peso político alto) y la valoración del nivel de viabilidad política (alto, medio o bajo).

Tabla 3.8. Análisis de la viabilidad política

Componente	Actores sociales involucrados	Interés puesto en ejecución	Peso político del actor social	Nivel de viabilidad política
1. Planes de capacitación sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos para la Unidad de Cumplimiento desarrollados	Unidad externa de capacitación	+ 1	+ 2	A
	Unidad de Cumplimiento	+ 1	+ 3	
	Consejo de Vigilancia	+ 1	+ 2	
	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	+ 1	+ 3	
	Unidad de Análisis Financiero y Económico	+ 1	+ 3	
	Unidad externa de capacitación	+ 1	+ 2	A
	Unidad de Cumplimiento	+ 1	+ 3	

2. Planes de capacitación focalizada, diseñados y ejecutados.	Consejo de Administración	+ 1	+ 2	
	Consejo de Vigilancia	+ 1	+ 2	
	Gerencia	+ 1	+ 2	
	Empleados	+ 1	+ 2	
	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	+ 1	+ 3	
	Unidad de Análisis Financiero y Económico	+ 1	+ 3	

Elaborado por el autor.

El componente 1 presenta como actores sociales involucrados a la Unidad externa de capacitación, Unidad de Cumplimiento, Consejo de Vigilancia, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y Unidad de Análisis Financiero y Económico, todos estos actores inherentes a este componente mantienen un nivel de aceptación frente a la ejecución del resultado o actividad; de los cuales la Unidad externa de capacitación y Consejo de Vigilancia mantienen un peso político medio (+2), mientras que la Unidad de Cumplimiento, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Unidad de Análisis Financiero y Económico mantienen un peso político alto (+3), por lo que el análisis de la viabilidad política del componente de planes de capacitación sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos para la Unidad de Cumplimiento desarrollados, obtiene un alto nivel de viabilidad política.

El componente 2 presenta como actores sociales involucrados a la Unidad externa de capacitación, Unidad de Cumplimiento, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, Empleados, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y Unidad de Análisis Financiero y Económico, todos estos actores inherentes a este componente mantienen un nivel de aceptación frente a la ejecución del resultado o actividad; de los cuales la Unidad externa de capacitación, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia y Empleados mantienen un peso político medio (+2), mientras que la Unidad de Cumplimiento, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y Unidad de Análisis Financiero y Económico mantienen un peso político alto (+3), por lo que el análisis de la viabilidad política del

componente de Planes de capacitación focalizada, diseñados y ejecutados, obtiene un alto nivel de viabilidad política.

3.4.5. Análisis de la viabilidad de la sostenibilidad

La sostenibilidad es la “capacidad para continuar las acciones positivas del proyecto, de manera autónoma por los beneficiarios, una vez que se han eliminado los aportes de financiamiento. Este criterio de valor tiene una perspectiva del proceso de desarrollo orientado en el largo plazo” (Sapag N. y Sapag R. 2008, 63).

La sustentabilidad dependerá, principalmente de si el impacto del proyecto es positivo y justifica que se hayan realizado las inversiones, adicionalmente de considerar si la población beneficiaria valora el proyecto. El análisis de viabilidad considera la lógica vertical, analizando los recursos necesarios para continuar ejecutando actividades del proyecto que permitan la obtención de los componentes, con el fin de asegurar el propósito, consecuentemente contribuyendo a la consecución del Fin (Sapag N. y Sapag R. 2008).

Tabla 3.9. Análisis de la viabilidad de la sostenibilidad – Componente 1

Componente: 1. Planes de capacitación sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos para la Unidad de Cumplimiento desarrollados			
Dimensión de Sostenibilidad	Fortalezas	Debilidades	Estrategia de Mejora
Financiera	Los planes y programas de capacitación cuentan con una asignación de la partida presupuestaria anual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.	No existe una asignación fija de la partida presupuestaria anual para asegurar financiamiento a largo plazo, ya que esta varía en función de otras inversiones, gastos o proyectos a desarrollarse anualmente.	Aprovechar las alianzas estratégicas establecidas con otras COACs o redes a las cuales se encuentra adherida la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda., con la finalidad de implementar programas de capacitación adicionales para los miembros de la Unidad de Cumplimiento.

Institucional	La planificación estratégica y plan operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda. están alineadas a un estricto cumplimiento normativo.	La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda., no mantiene posicionada a la prevención de lavado de activos como un valor central de la cultura organizacional	Desarrollar programas de concientización enfocados a los administradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda., a fin de exponer la importancia y el rol de la prevención de lavado de activos en la cultura organizacional
Social	La normativa ecuatoriana referente a la prevención de lavado de activos de los sujetos obligados considera que se debe incluir como parte de la cultura organizacional a la administración del riesgo de lavado de activos	Los clientes, usuarios y socios de las instituciones financieras no perciben la importancia de la prevención de lavado de activos en sus operaciones	Como parte de los programas de educación financiera se debe considerar un módulo referente a la prevención de lavado de activos
Técnica	Se tiene a disposición de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda. diversas plataformas de capacitación, evaluación y seguimiento sincrónicas y asincrónicas.	No se aprovecha el potencial de las herramientas tecnológicas	Diseñar planes de capacitación diversificando los medios y canales disponibles

Elaborado por el autor.

El componente 1 de planes de capacitación sobre los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos para la Unidad de Cumplimiento desarrollados, considerando las fortalezas y posibles estrategias de mejora presentes en la dimensión financiera, institucional, social y técnica; permitirán al proyecto mantenerse en el tiempo sin depender exclusivamente de recursos externos, al mismo tiempo que asegura que las capacidades construidas dentro del proyecto permanezcan en el tiempo y facilita la creación de mecanismos internos que permitan la autosuficiencia del proyecto.

Tabla 3.10 Análisis de la viabilidad de la sostenibilidad – Componente 2

Componente:	2. Planes de capacitación focalizada, diseñados y ejecutados.		
Dimensión de Sostenibilidad	Fortalezas	Debilidades	Estrategia de Mejora

Financiera	Los planes y programas de capacitación para empleados son impartidos por los miembros de la Unidad de Cumplimiento	Los planes y programas de capacitación para Gerencia, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia son impartidos por un capacitador externo	Aprovechar las alianzas estratégicas establecidas con otras COACs o redes a las cuales se encuentra adherida la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda., con la finalidad de implementar programas de capacitación adicionales.
Institucional	La planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda. considera dentro del enfoque de Talento Humano planes de capacitación anual para empleados.	Los planes de capacitación anual de empleados no consideran un módulo inherente a la administración del riesgo de lavado de activos	Incluir en los planes de capacitación anual de empleados un módulo inherente a sus funciones y responsabilidades enmarcadas en la administración del riesgo de lavado de activos
Social	La normativa ecuatoriana referente a la prevención de lavado de activos de los sujetos obligados considera que se debe incluir como parte de la cultura organizacional a la administración del riesgo de lavado de activos	Los clientes, usuarios y socios de las instituciones financieras no perciben la importancia de la prevención de lavado de activos en sus operaciones	Como parte de los programas de educación financiera se debe considerar un módulo referente a la prevención de lavado de activos
Técnica	Se tiene a disposición de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda. diversas plataformas de capacitación, evaluación y seguimiento sincrónicas y asincrónicas.	No se aprovecha el potencial de las herramientas tecnológicas	Diseñar planes de capacitación diversificando los medios y canales disponibles

Elaborado por el autor.

El componente 2 de planes de capacitación focalizada, diseñados y ejecutados, considerando las fortalezas y posibles estrategias de mejora presentes en la dimensión financiera, institucional, social y técnica; permitirán al proyecto mantenerse en el tiempo sin depender exclusivamente de recursos externos, al mismo tiempo que asegura que las capacidades construidas dentro del proyecto permanezcan en el tiempo y facilita la creación de mecanismos internos que permitan la autosuficiencia del proyecto.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El proyecto propuesto, fue elaborado aplicando la Metodología de Marco Lógico, lo que permitió que su diseño considere una estructura y consistencia interna entre sus elementos, partiendo desde la identificación del problema hasta la evaluación ex ante efectuada. El proyecto considera y cumple con su objetivo principal, que corresponde a diseñar un proyecto orientado a implementar programas de capacitación para empleados, directivos y administradores en materia de prevención de lavado de activos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda., tomando en cuenta los cuerpos legales aplicables al sector financiero popular y solidario en materia de prevención de lavado de activos para la Unidad de Cumplimiento. Además, el segundo componente se orienta a la ejecución de planes de capacitación focalizados que aborden las necesidades específicas de cada área, lo que consecuentemente nos permite contribuir a la prevención del lavado de activos, generando y manteniendo relaciones comerciales seguras con contrapartes de bajo riesgo, posicionándola como un valor central en la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.

Con base en lo expuesto, el proyecto considera y cumple el objetivo general y los objetivos específicos planteados, por ende, es pertinente afirmar que el proyecto propuesto cumple adecuadamente con la estructura de la Metodología de Marco Lógico lo que conlleva que, a través de las tareas, actividades y componentes definidos se logra brindar solución al problema identificado que corresponde a una escasa capacitación a empleados, directivos y administradores en materia de prevención de lavado de activos en la COAC Pedro Moncayo Ltda.

Adicionalmente, con base en la evaluación ex ante efectuada, se concluye que el proyecto es factible considerando un enfoque de pertinencia, consistencia interna y organizativo e institucional; y, viable considerando un enfoque político y de sostenibilidad, por ende, se considera que el diseño del proyecto es óptimo ya que es factible y viable a la vez; y consecuentemente se considera oportuno que el proyecto avance a la etapa de ejecución.

Recomendaciones

La Evaluación Nacional de Riesgos realizada por la UAFE, permite identificar las vulnerabilidades a las cuales se encuentran expuestos los diversos sectores económicos del país; y, mitigar los riesgos identificados a través del diseño de un plan de acción que contribuye a la

prevención del lavado de activos y financiamiento de delitos, por lo que es recomendable que los sujetos obligados diseñen e implementen Sistemas de Administración de Riesgos basados en la proliferación de una cultura antilavado como parte esencial de la cultura organizacional, la misma que deberá fortalecerse con el diseño y ejecución de planes o programas de capacitación focalizada y especializada por áreas de interés de las cooperativas de ahorro y crédito. A fin de contar con empleados, colaboradores, directivos y administradores con conocimientos competentes a las funciones que desarrollan y las responsabilidades que poseen; y salvaguardar una adecuada gestión del riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, y consecuentemente, evitar sanciones administrativas, penales y pecuniarias que afectan la estabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito.

Referencias

- Abrigo, Irma, Nirma Acosta, Alexis Hurtado, y Paola Jaramillo. 2018. “La matriz de consistencia: una metodología de investigación para desarrollar el estado del arte para emprendimientos artesanales enfocados en las TIC’s”. *INNOVA Research Journal* 3 (8.1). <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.773>.
- Banco Central del Ecuador. 2022. “Todo lo que no sabías sobre las cooperativas en Ecuador”, 25 de agosto. <https://www.bce.fin.ec/economiaticolor/todo-lo-que-no-sabias-sobre-las-cooperativas-en-ecuador/>.
- Benenaula, Jonnatan. 2024. “El delito de lavado de activos en cooperativas de ahorro y crédito: programas de compliance como un medio de prevención de delitos”. Tesis de Maestría, Universidad de las Américas.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). 2018. *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas/CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf.
- Cisneros, Edison, y Josué Barragán. 2024. “Panorama internacional y regional del lavado de activos y sus impactos sociales, políticos y económicos en Ecuador”. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad* 19 (1). <https://doi.org/10.18359/ries.6800>.
- Código Orgánico Integral Penal. 2014. Registro Oficial Suplemento Nro. 180 de 10 de febrero.
- Constitución de la República del Ecuador. 2008. Registro Oficial Nro. 449 de 20 de octubre.
- Crespo, Marco. 2015. *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico*. 2ª Ed. Revisada y ampliada mimeografiada del autor. Caracas.
- Di Ciano, Marcelo. 2012. *Detección de Fraude y Lavado de Dinero*. Buenos Aires: La Ley. <https://aduba.org.ar/deteccion-de-fraude-y-lavado-de-dinero/>.
- Espín, B., Hidalgo, A., Armas, H., y Hidalgo, A. 2020. El sistema financiero ecuatoriano. *Informe técnico de Contabilidad IFIS*.
- Fernández, J., Bravo, G. y Zambrano, E. 2022. “Lavado de activos y su efecto en las inversiones del sector empresarial en el Ecuador”. *ECA Sinergia* 13(2), 129-140. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6522804>
- GAFI (Grupo de Acción Financiera Internacional). 2023. *Estándares internacionales sobre la lucha contra el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo, y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva*. Buenos Aires: GAFI/OCDE.
- Hernández, Dimas, Guillermo López, Fidel Gutiérrez, Julio Quintero y Mario Díaz. 2022. *Gestión de proyectos con enfoque de marco lógico*. Cienfuegos: Universo Sur.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. 2011. Registro Oficial Nro. 444 de 10 de mayo.
- Ley Orgánica de Prevención, Detección y Combate del delito de lavado de activos y de la financiación de otros delitos. 2016. Registro Oficial Suplemento Nro. 802 de 21 de julio.

- Ministerio de Economía y Finanzas. 2023. *Anexo del reporte: Pulso Financiero*. Quito: Ministerio de Economía y Finanzas.
- Norma para la Prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos en las Entidades Financieras de la Economía Popular y Solidaria. 2020. Registro Oficial Nro. 390 de 11 de febrero de 2021.
- Ortegón, Edgar, Juan Francisco Pacheco y Adriana Prieto. 2005. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas – CEPAL.
- Red Internacional de Reguladores de Cooperativas de Ahorro y Crédito. 2013. *Principios directrices para mejorar la gobernabilidad de las instituciones cooperativas financieras*. Madison: ICURN.
- Sapag, Nassir y Sapag Reinaldo. 2008. *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- UAFE (Unidad de Análisis Financiero y Económico). 2020. *Tipologías de Lavado de Activos*. Quito: UAFE/OEA/DDOT. https://www.uafe.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/Tipologias_de_lavado_de_activos_2020_al_12_Noviembre.pdf.
- 2022. *Guía de buenas prácticas para el envío del reporte de operaciones sospechosas*. Quito: UAFE. https://www.uafe.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/PUBLICACIONES_DAE/Gu%C3%ADa%20Buenas%20Pr%C3%A1cticas%20ROS.pdf.
 - 2024. *Evaluación Nacional de Riesgos de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo Periodo 2018 - 2022*. Quito: UAFE. <https://www.uafe.gob.ec/wp-content/uploads/2024/10/RESUMEN-EJECUTIVO.pdf>.
 - 2025a. “¿Por qué combatir el lavado de activos y el financiamiento de delitos?”, 30 de enero. <https://www.uafe.gob.ec/por-que-combatir-el-lavado-de-activos-y-el-financiamiento-de-delitos/>.
 - 2025b. “Infórmate sobre el Lavado de Activos - ¿Qué se entiende por lavado de activos?”, 16 de febrero. <https://www.uafe.gob.ec/informate-sobre-el-lavado-de-activos/>.
- Vigo, Violeta, Saúl Vigil, Maed Sánchez y David Medianero. 2018. *Manual de diseño de proyectos de Desarrollo Sostenible*. Cajamarca: Asociación Los Andes de Cajamarca.