

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador  
Departamento de Desarrollo, Ambiente y Territorio  
Convocatoria 2021-2022 (Modalidad Virtual)

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

Fortalecimiento de las cajas de ahorro, solidarias y comunales, para la inclusión financiera  
rural: caso parroquia San Juan del cantón Riobamba

Jorge Luis Zárate Ganan

Asesor: Javier Álvarez Gamboa

Lector: Raúl Torres Fernández

Quito, mayo de 2022

## **Dedicatoria**

El presente trabajo lo dedico con profundo sentimiento de amor para mi compañera de viaje Nathaly Silvana, que Dios cuide de ti, gracias por tu paciencia conmigo, valiente mujer. También dedico el presente trabajo a todas las mujeres miembros de las organizaciones comunitarias, cajas de ahorro, solidarias y comunales, que su esfuerzo por liderar y administrar las cajas se refleje en el apoyo común de las instituciones públicas y privadas, lograr reducir las brechas de desigualdad y poder alcanzar mayor inclusión financiera rural...

## **Epígrafe**

No pongas tu interés en el dinero, pero pon tu dinero al interés  
Oliver W. Holmes, médico y escritor estadounidense.

## Tabla de contenidos

Resumen.....	VIII
Agradecimientos.....	IIX
Introducción .....	1
Capítulo 1.....	2
Revisión de la literatura.....	2
1. Inclusión financiera.....	2
1.1 Inclusión financiera rural.....	4
1.2 Principales barreras en la inclusión financiera rural.....	6
1.3 Importancia de las cajas de ahorro en la inclusión financiera rural.....	7
2. La cooperación entre cooperativas.....	8
2.1 El sexto principio cooperativo.....	8
2.2 Los convenios de asociación.....	9
2.3 Los apoyos externos para el desarrollo de las cajas de ahorro.....	10
Capítulo 2.....	11
Definición del problema.....	11
1. Diagnostico situacional.....	11
1.1 Situación socioeconómica.....	11
1.2 Población objetivo.....	13
1.3 Diagrama del diagnóstico situacional.....	13
2. Justificación del proyecto y delimitación del problema.....	14
2.1 Matriz de involucrados.....	14
2.2 Árbol de problemas.....	14
3. Objetivos del proyecto.....	16
3.1 Árbol de objetivos.....	16
4. Hipótesis y alternativas del proyecto.....	18
4.1 Árbol de objetivos y alternativas.....	18
4.2 Selección de la estrategia optima.....	18
4.3 Estructura analítica del proyecto.....	20
Capítulo 3.....	21
Desarrollo metodológico y resultados del proyecto.....	21
1. Matriz de marco lógico.....	21
2. Plan operativo.....	24

3. Cronograma .....	25
4. Presupuesto del proyecto .....	28
5. Evaluación ex ante.....	30
5.1 Análisis de la viabilidad política.....	31
5.2 Análisis de la viabilidad de género .....	31
5.3 Análisis de la viabilidad institucional .....	32
5.4 Análisis de la viabilidad económica y financiera.....	33
Capítulo 4.....	37
Conclusiones y recomendaciones.....	37
Anexos.....	38
Acrónimos y siglas .....	41
Lista de referencias.....	42

## **Ilustraciones**

### **Figuras**

Figura 2.1	Diagrama del diagnóstico situacional .....	13
Figura 2.2	Diagrama de involucrados.....	14
Figura 2.3	Árbol de problemas .....	15
Figura 2.4	Árbol de objetivos .....	17
Figura 2.5	Fotografía de la ubicación de las cajas.....	18
Figura 2.6	Diagrama analítico del proyecto EAP .....	20
Figura 3.1.	Cronograma de actividades y tareas .....	25

### **Tablas**

Tabla 2.1.	Cobertura de atención de las cajas de ahorro de la parroquia .....	19
Tabla 3.1.	Matriz de marco lógico .....	22
Tabla 3.2.	Plan operativo anual (POA) .....	24
Tabla 3.3.	Presupuesto por componentes y actividades .....	28
Tabla 3.4.	Presupuesto consolidado de ingresos, costos y gastos .....	29
Tabla 3.5.	Matriz para la evaluación de la identificación y delimitación del problema que dio origen al proyecto.....	30
Tabla 3.6.	Matriz de análisis de actores y viabilidad política .....	31
Tabla 3.7.	Matriz de análisis de la viabilidad institucional .....	32
Tabla 3.8.	Flujo de caja proyectado .....	34

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

Yo, Jorge Luis Zárate Ganan, autor de la tesina titulada “Fortalecimiento de las cajas de ahorro, solidarias y comunales, para la inclusión financiera rural: caso parroquia San Juan del cantón Riobamba” declaro que la obra es de mi exclusiva autoría, que la he elaborado para obtener el título de especialización en Inclusión Financiera y Gestión de Cooperativas de Ahorro y Crédito concedido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador.

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

Quito, mayo de 2022

 firmado electrónicamente por:  
JORGE LUIS  
ZARATE

-----  
Jorge Luis Zárate Ganan

## **Resumen**

El presente proyecto de investigación, consiste en elaborar una matriz de marco lógico (MML) que contribuya a reducir la problemática de exclusión financiera rural, en el caso específico de la parroquia San Juan del cantón Riobamba, basándose en la estructura de un estado del arte, se procede a identificar las causas y efectos de los problemas en un diagnóstico situacional de la zona, posteriormente alineado a la metodología de marco lógico se construye el árbol de objetivos, diagrama de involucrados, y las alternativas de solución. Los resultados y propuestas del proyecto se plasman en las matrices de marco lógico, plan operativo, y presupuestos, estas propuestas son evaluadas bajo criterios de viabilidad política, de género, institucional y económico financiero, la construcción secuencial, analítica y lógica permite en un horizonte de tiempo de 5 años, proyectar los ingresos, beneficios y costos para la población objetivo que son los pobladores de la parroquia. Se puede manifestar que el sexto principio cooperativo debe fortalecerse en los territorios con la predisposición y cooperación de las cooperativas y otros organismos, así como la aplicación de las normativas vigentes como son los convenios de asociación entre cooperativas de ahorro y crédito y las cajas de ahorro, solidarias y comunales que son los sujetos de estudio del presente trabajo. Finalmente se evidencia la falta de servicios financieros en las zonas rurales de nuestro país, el apoyo gubernamental hacia los agentes económicos locales que son las cajas de ahorro, solidarias y comunitarias que tienen como características comunes el liderazgo de las mujeres, la confianza mutua, el microcrédito.



## **Agradecimientos**

A todos los profesores de la especialización, a los coordinadores, personal administrativo y de manera muy especial a todo el grupo de compañeros de clases mi gratitud, respeto y alta consideración para con todos ustedes...

## **Introducción**

A partir de la Constitución de la república del Ecuador del 2008, se reconoce la existencia de las cajas de ahorro, asociativas, solidarias, y comunitarias, este reconocimiento ha sido postergado durante algunos años por parte de las instituciones públicas encargados de emitir la normativa correspondiente para que estas organizaciones puedan desarrollarse dentro del Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS), las microfinanzas y aportar en la inclusión financiera.

El problema de la baja inclusión financiera es una meta persistente para los países en desarrollo entre ellas el Ecuador, a nivel nacional Chimborazo por su característica de población indígena rural tiene este gran reto dentro de sus planes de desarrollo, ejes y programas, estas instituciones públicas no contemplan la baja inclusión financiera como un aspecto clave de desarrollo.

El panorama y situación de las cajas de ahorro en el Ecuador es informal, se puede afirmar que el número de organizaciones ha disminuido, no se cuenta con datos oficiales, para el año 2021 la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) mantiene un registro de carácter informativo, y la normativa vigente dispone que las cajas de ahorro se someten al autocontrol. En este contexto el presente trabajo constituye un aporte y contribución al estudio y casos de las cajas de ahorro, solidarias y comunitarias del país, que mediante la aplicación de la norma de convenios de asociación busca fortalecer el sexto principio cooperativo, que permita a estas entidades avanzar en los procesos de inclusión financiera en sus territorios.

La tesina contiene: capítulo 1 la revisión literaria de la inclusión financiera y la cooperación entre cooperativas, en el capítulo 2 se procede con la identificación de los problemas raíces (causas), así como sus efectos, ilustrados en árboles de problemas, objetivos, matriz de involucrados, estos insumos que servirán para la matriz de marco lógico, en el capítulo 3 se encuentra el propósito de este proyecto, que son dos componentes de convenios de asociación y cooperación, además se detalla las actividades y tareas con el presupuesto, mismos que son sometidos a una evaluación ex ante del proyecto, utilizando varios criterios de análisis de viabilidad como la evaluación financiera con el VAN, TIR, el capítulo 4 corresponde a las conclusiones y recomendaciones que se genera en la investigación, es oportuno que el lector revise los anexos del presente trabajo.

## Capítulo 1

### Revisión de la literatura

#### 1. Inclusión financiera

El abordaje sobre inclusión financiera, es de interés mundial, debido a su impacto en el desarrollo económico y social de los pueblos y territorios, al respecto organismos internacionales como el Banco Mundial (BM), la Alianza para la Inclusión Financiera (AFI), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), han realizado estudios, mediciones, encuestas, teniendo como producto final informes con resultados a nivel global, regionales, locales, acerca del estado de la inclusión financiera, sin embargo, su concepto “todavía se encuentra en proceso de construcción”, (Araque et al. 2019, 7)., no es un concepto histórico bien definido.

En esta línea el (Banco Mundial 2021) afirma “la inclusión financiera es un factor clave para reducir la pobreza e impulsar la prosperidad”., la pobreza que es característico de las zonas rurales. A criterio de Roa y Carvalho (2018), la inclusión financiera es la carencia de servicios financieros demandados por parte de la población y las barreras, costes de transacción de las instituciones financieras (IFIS), refiriéndose a los bancos, cooperativas, y cajas de ahorro rurales. En un concepto amplio sobre la inclusión financiera, referimos la siguiente:

La inclusión financiera completa es un estado en el que todas las personas pueden usar y tienen acceso a un conjunto completo de servicios financieros de calidad, prestados a precios asequibles, de manera conveniente y con dignidad para los clientes. Los servicios financieros son prestados por una variedad de proveedores, la mayoría privados, y llegan a todos los que pueden usarlos, incluidos los discapacitados, pobres, rurales y otras poblaciones excluidas (CFI<sup>1</sup> 2009, 1).

De las definiciones se puede identificar que para alcanzar mayores niveles de inclusión financiera existen barreras tanto de la oferta como de la demanda, y es un reto para los gobiernos, y los responsables directos que involucra a los bancos, cooperativas y otras entidades que realizan intermediación financiera, en nuestro país según reporte del (Banco Central 2020) “8,5 millones de adultos se encuentran incluidos en el sistema financiero nacional”, de esta cifra el 4,4 millones son hombres y el 4,1 millones son mujeres, evidenciando la inequidad de género.

---

<sup>1</sup> Center for Financial Inclusion por sus siglas en inglés, fundada en el año 2008 por un grupo de expertos independientes sobre finanzas inclusivas, más información en: <https://www.centerforfinancialinclusion.org/>

Existen diferentes posturas acerca de cuáles son las barreras o limitaciones de la inclusión financiera, a continuación, se enlista lo siguiente:

- a) la falta de comprensión financiera o información entre proveedores de los servicios y los usuarios;
- b) la discriminación por género y por edad existente, que determina una mayor exclusión de mujeres y jóvenes;
- c) los bajos ingresos de la gente pobre y lo errático de sus flujos de efectivo;
- d) la falta de productos adecuados y los procesos de los proveedores formales de servicios financieros, que no se adaptan a las necesidades de los más pobres;
- e) la existencia de distancias geográficas y costes de transacción para las entidades que operan en lugares remotos, así como los costes de transporte y de oportunidad para que las personas accedan a las instituciones financieras formales;
- f) las políticas nacionales e internacionales, que impiden la inclusión financiera de las personas más pobres del mundo (Martínez-Carrasco Pleite et al. 2016, 186).

En concordancia con las características anteriores, Roa y Carvalho (2018), agrupan por el lado de la oferta la accesibilidad física, económica; y por el lado de la demanda la baja educación financiera, confianza en las instituciones financieras, nivel de ingresos, presiones de redes sociales, sesgos de comportamiento, los factores culturales, religiosos, identificándose tres dimensiones el acceso, uso y calidad, cada una con sus barreras.

Para Monsberger y Rosal (2021), la calidad son barreras regulatorias con impacto en la demanda y oferta, en la que se incluyen: supervisión inadecuada de la gestión integral de riesgos de la institución (IFIS), falta de programas de educación financiera, regulación que proteja al consumidor financiero en cuanto a productos y servicios, dentro del presente proyecto se va a tratar la accesibilidad física, la educación financiera de todo ese conglomerado de barreras.

La falta de accesibilidad física, es la carencia de puntos de atención, de acuerdo a los reportes de inclusión financiera de la SEPS (2021), en relación con el acceso y uso a nivel nacional son los siguientes: 3,26 puntos de atención por cada 10 mil adultos, el 44,91% tienen al menos una cuenta de depósitos y el 11,51% poseen un crédito vigente, igualmente el nivel de instrucción es

un factor en las colocaciones de créditos, finalmente el tipo de crédito más solicitado es el de consumo seguido por el microcrédito la tendencia se mantiene por el período 2016 al 2020.

### **1.1 Inclusión financiera rural**

La inclusión financiera tiene sus antecedentes y raíces en las microfinanzas, tal y como nos referencia Jácome (2021, 10-11) la experiencia del Grameen Bank de Bangladesh, que rompe con los conceptos de la banca tradicional, los datos que se recogen indican que esta organización atiende a más del 97% de las zonas rurales, con 2.568 sucursales, esto motivo que en diferentes países se empieza a investigar sobre las microfinanzas, y su importancia en el acceso a crédito. Un factor que considerar en la inclusión financiera rural es la exclusión social de las personas debido a su nivel de ingresos, el nivel de educación, la cultura, raza y otros, en este sentido el cooperativismo de ahorro y crédito, así como otras formas de organizaciones informales han sido las que han atendido a estos grupos sociales como son las cajas de ahorro, solidarias y comunales. De las experiencias similares en Latinoamérica de cajas de ahorro, tenemos a “proyecto de cajas de ahorro de la Fundación León XIII” (Martínez-Carrasco et al. 2016, 191)., mediante este programa se pretendía “fomentar el ahorro, que logren generar beneficios para sus familias, así ellos fueran las que generen su propio desarrollo” (Fundación León XIII, 2013).

En México por el año 2004, luego de revisar la Ley de Cooperativas, se decidió “rescatar y apoyar proyectos informales de cajas de ahorro, todas situadas en municipios de altos niveles de pobreza y marginación, con un marcado enfoque de género, etnia y cooperación comunitaria” (Martínez-Carrasco et al. 2016, 192)., mientras que en el Ecuador no sucedió lo mismo, mediante Resolución No. 675-2021-F<sup>2</sup>, por parte de la Junta Monetaria y Financiera<sup>3</sup>, se dispuso que estas entidades se someten al autocontrol conforme al artículo 458 del Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF) y no requieren control externo.

En los resultados expuestos sobre la anterior experiencia se manifiesta que es un reto trabajar con comunidades indígenas, al existir la barrera de la lengua y su visión del mundo (Martínez-

---

<sup>2</sup> Norma para la constitución de las cajas y bancos comunales y cajas de ahorro. Registro Oficial (RO) cuarto suplemento 525 del 27 de agosto de 2021.

<sup>3</sup> La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, “es la responsable de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores” (COMYF)

Carrasco et al. 2016, 196), es la misma condición que se encuentra en la mayoría de las parroquias rurales del Ecuador, dada su condición y cosmovisión ancestral, en esta línea justamente el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE<sup>4</sup>), mediante proyectos de ayudas comunitarias, tenía la atribución de supervisar y controlar a las cajas comunales, solidarias y de ahorro registradas en dicha entidad, sin embargo algunas organizaciones presentaron irregularidades, tal como lo evidencia un examen especial realizado por parte de la Contraloría General del Estado (CGE) en el año 2016, a estas organizaciones. Otro estudio similar demuestra excelentes resultados de una caja informal en comparación con una institución financiera formal, así se concluye que:

Las cajas de ahorro informales, como se vio en el marco de la inclusión financiera, han sido una figura estructurada y operada en zonas con altos índices de pobreza y se observan las siguientes condicionantes de su permanencia: las personas no necesitan una cantidad fija ni requisitos extensos para pertenecer a la caja de ahorro, existe como garantía la confianza al interior de la red de sus miembros (toda vez que están ligados a cuestiones de lazos familiares, de amistad, cercanía a la residencia del operador de la caja), la tasa de interés activa es más baja que la que se cobra en el mercado formal y las ganancias son altas (debido a que los que acuden a la informalidad no pagan impuestos ni gastos de operación (Marcelino-Aranda et al, 2020, 24).

En Ortiz (2017), dentro de las ventajas de la inclusión financiera, señala la reducción de la vulnerabilidad, refiriéndose a la población rural o con bajos ingresos, estos sujetos mejoran su calidad de vida con el acceso al crédito y ahorro, estas realidades son demostradas en los programas de la (Fundación León XIII, 2013), en la que se solicitaba como mínimo 10 socios y la priorización de las mujeres en su conformación, en el Ecuador también tienen la mismas características en su conformación, según el informe referido de la CGE, se constató que las directivas de las cajas solidarias, de ahorro fueron lideradas en su mayoría por mujeres de los distintos pueblos y nacionalidades indígenas del Ecuador.

En el estudio de Roa y Carvallo (2018), se recogen datos de los grupos tradicionalmente excluidos como son las zonas rurales, de su análisis concluyen que “los resultados de las

---

<sup>4</sup> Mediante la Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la Igualdad, desde el año 2014 CODENPE fue sometido a un proceso de transición para convertirse en el "Consejo Nacional para la Igualdad de Pueblos y Nacionalidades”.

encuestas muestran que estas poblaciones son poco atendidas por las instituciones financieras, tanto los hogares como las PyME”, (Roa & Carvallo 2018, 87), es decir las zonas poblaciones rurales no son atendidas debido a otras causas, como puede ser la falta de puntos de atención. En el Ecuador, existen zonas rurales que no tienen ningún punto de atención de alguna IFIS, así ocurre en la localidad de estudio, del conocimiento propio actualmente existen organizaciones, cajas de ahorro, solidarias que realizan intermediación financiera con sus socios, sin embargo, no están constituidas formalmente, existen dos bancos del barrio ubicados en la cabecera parroquial. La inclusión financiera rural constituye un reto para los gobiernos de turno, así como para las IFIS, especialmente las cooperativas, debido a su alta tasa de exclusión para ello es importante revisar las barreras de inclusión financiera rural.

## **1.2 Principales barreras en la inclusión financiera rural**

Como se había anotado anteriormente las barreras de inclusión financiera son múltiples, centrándonos en la parte rural podemos identificar las siguientes agrupadas en las 3 dimensiones de acceso, uso y calidad.

En el acceso según Jácome (2021), identifiqué los cantones que requieren que la inclusión financiera se profundice, tomando en cuenta los puntos de atención, la accesibilidad a los servicios financieros, esta habilidad es limitada cuando las IFIS realizan las evaluaciones y exigen requisitos mínimos para la apertura de una cuenta (AFI 2013).

En cuanto al uso de igual manera es coartada por las IFIS a cierta segmentación o clasificación de clientes y socios que lo realizan de manera interna, normalmente las personas indígenas del campo solicitan o acceden a un crédito cuando estos son promocionados por parte de la oferta y la cadena empieza cuando una persona de cierta localidad accede a un crédito, por cuenta propia se autoexcluye, de la frecuencia, tiempo y usos de los productos financieros.

Finalmente, en la calidad de los productos y servicios financieros existen muchos puntos de dolor y débiles por parte de la IFIS, estos deben evolucionar, actualizarse y perfeccionarse en el tiempo y de acuerdo con las nuevas tendencias generacionales, en la parte rural poco ha avanzado para crear productos enfocados en la agricultura, ganadería, y otras ramas que lo realiza la mujer rural.

### **1.3 Importancia de las cajas de ahorro en la inclusión financiera rural**

El reconocimiento de la existencia de las cajas y bancos comunales, así como las cajas de ahorro y crédito por parte de la Constitución de la República del año 2008, permitió que la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), incluya dentro del SFPS, al ser organizaciones de personas que tienen sus principios y fines comunes como las cooperativas financieras.

La experiencia de cajas de ahorro en el ámbito rural para la inclusión financiera la propone Martínez-Carrasco et al. (2016, 208), quien concluye que “los proyectos de inclusión financiera fuera del sistema formal son elevados, pues así se contribuye a aumentar la cultura financiera y de ahorro entre los más pobres”., reflejando la importancia de estas organizaciones en el aporte a la educación financiera, otra experiencia concluye que la caja de ahorro, a pesar de ser completamente informal, se ha mantenido a pesar del ejercicio de usura, muestra que las personas acceden al crédito donde se les facilite priorizando el tiempo y no el costo (Quintero et al. 2011) La forma jurídica de creación de estas entidades difiere con la realidad mexicana, en el Ecuador, la Junta Monetaria y Financiera el 14 de mayo de 2021, mediante Resolución No. 661-2021-F, norma “la conversión de las cooperativas de ahorro y crédito a cajas o bancos comunales o cajas de ahorro”, y posteriormente la SEPS en concordancia emite la Resolución No. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSEPS-2021-0369, con fecha 24 de junio de 2021 para “la conversión ordinaria de cooperativas de ahorro y crédito en cajas de ahorro o cajas comunales”., estos cuerpos normativos prevén el interés del estado en mantener a las sociedades de personas.

En el Ecuador las cajas de ahorro en las zonas rurales surgen de “Proyectos Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros del Ecuador (PRODEPINE)”., con 640 cajas, posteriormente 240 cajas obtienen personería jurídica ante el CODENPE, en el año 2014, 86 cajas solidarias y 2 bancos comunales forman la “Unión de Cajas Solidarias y Bancos Comunales de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (UCABANPE)”., (Quispe-Otacoma et al, 2018, 68).

La importancia de la existencia de las cajas de ahorro, solidarias y comunales en los territorios es crucial para avanzar en la inclusión financiera rural, con el impacto de la tecnología en las finanzas (FINTECH), las innovaciones, el dinero electrónico, así como el avance en el nivel educativo de las personas del sector rural son factores que contribuyen a mejorar las barreras de



inclusión financiera, el fortalecimiento de estas organizaciones en aspectos claves como la gestión administrativa y el apoyo en el financiamiento permitiría que junto con las características, y naturaleza propia de cada localidad avancen en mejorar los niveles de inclusión financiera.

## **2. La cooperación entre cooperativas**

### **2.1 El sexto principio cooperativo**

El sexto principio cooperativo se refiere a la cooperación entre cooperativas, en este sentido la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), propone que “las cooperativas sirven a sus miembros de la manera más efectiva y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.” (ACI 2015, 77).

En ese desafío la cooperativas no deben perder esa naturaleza genuina en todos sus procesos internos, conforme lo manifiesta Hugo Jácome “la evidencia empírica del desempeño de las entidades cooperativas de ahorro y crédito demuestra que la economía social y solidaria es más eficaz en sus procesos de inclusión económica y financiera que la banca privada” (Jácome 2021, 71)., por lo tanto, analizar y relacionar el sexto principio “cooperación entre cooperativas”, a niveles más locales es el desafío de las entidades del SFPS del Ecuador.

El mismo documento de la ACI propone que “las cooperativas pueden llegar muy lejos a nivel local, si colaboran para crear economías a mayor escala y construir una fuerza mutua y representativa” (ACI 2015, 78)., es el sentido profundo de este principio que busca esas alianzas, convenios, relaciones de ayuda mutua, reciprocidad, aspectos genuinos de las entidades de la economía social y solidaria (Coraggio 2014).

La incorporación de estos principios, a las políticas públicas de cada país difiere en el Ecuador conforme a la LOEPS, se proponen la creación de organismos de integración representativas con fines políticos y sociales y otros de carácter económico, las mismas que se pueden crear a nivel nacional, regional y local artículos 121 al 124 de la referida ley.

Para Ortega (2015), el principio está vinculado profundamente con el valor de la solidaridad, en este sentido si se persigue un fin de carácter político se constituirán uniones, federaciones y

confederaciones, mientras que, si se persigue un fin económico, se constituirán cooperativas de segundo grado o grupos cooperativos, así como establecer convenios, acuerdos, fusiones, la normativa del Ecuador permite estos propósitos.

Según catastro de la SEPS (2021), existen uniones, confederaciones, y como se mencionó anteriormente en la parte de las cajas de ahorro rurales, constituyeron en su momento la UCABANPE sin ningún éxito, según la evidencia y testimonio de los representantes de las cajas de la parroquia San Juan, este organismo no logro sus fines propuestos.

## **2.2 Los convenios de asociación**

Una manera jurídica de establecer las alianzas, cooperaciones de las cajas de ahorro es mediante la “Norma para la suscripción de convenios de asociación de entidades del sector financiero popular y solidario sujetas al control de la SEPS” emitido desde la Junta Monetaria y Financiera con Resolución 520-2019-F, el objeto de la norma es “la ampliación o prestación de servicios específicos, sin que cada una de las entidades asociadas pierda su identidad y personería jurídica. Tendrán una duración de hasta cinco (5) años, y podrán ser suscritos y renovados previa autorización de la SEPS”.

En este sentido la propuesta de suscribir un convenio de asociación entre las cajas de ahorro existentes en la parroquia San Juan del cantón Riobamba, con una Cooperativa de Ahorro y Crédito de los segmentos 1, 2 o 3, es factible para el desarrollo y fortalecimiento de estas entidades que permitan una inclusión financiera rural focalizada en las comunidades.

De la experiencia de la Fundación León XIII en el año 2011, contaba con 35 iniciativas distribuidas en pequeñas localidades, “estas cajas se sujetaban a la supervisión, apoyo y vigilancia de la Fundación, articulándose como si de una cooperativa de ahorro y crédito popular se tratase” (Martínez-Carrasco et al. 2016, 193)., el carácter de informal y conforme las disposiciones de la “Ley de Ahorro y Crédito Popular de México”., les permitía contar sus propios órganos internos de gobierno y gestión.

### **2.3 Los apoyos externos para el desarrollo de las cajas de ahorro**

Durante años se han venido dando apoyos externos para impulsar el desarrollo rural, organismos internacionales como la FAO, CEPAL, IICA, han contribuido con programas de apoyo focalizados en el sector rural, a esto se suman otras organizaciones de índole privados que promueven algunos programas y proyectos para estos sectores.

Una experiencia completa del impacto de los apoyos externos a las cajas de ahorro en el ámbito rural, nos presentan Martínez-Carrasco Pleite et al. (2016), al referirse en la presentación de los resultados que cada caja de ahorro, debido a sus particularidades territoriales, reacciono con distintos efectos en cuanto al tema del capital semilla otorgado, se analizó también sostenibilidad de estas organizaciones siendo el factor de la falta de asistencia técnica la que debilito la continuidad de un gran parte de cajas, la asesoría y el acompañamiento es clave sin duda para este tipo de organizaciones que carece de recursos tanto financieros como de talento humano. Otro aspecto que considerar en el apoyo externo es la duración de estos programas y la forma del financiamiento si es reembolsable o no reembolsable, el papel que juegan sin duda los directivos de estas organizaciones es muy importante en el manejo de estos recursos.

En el año 2012 en el Ecuador, se crea el programa de ayudas comunitarias a través de un fideicomiso mercantil, suscrito entre el CODENPE y la Corporación Nacional Financiera (CFN), para todas las cajas que en ese momento pertenecían al CODENPE, en el documento de acta entrega recepción denominado premios se determinó que dichos recursos, son destinados para el otorgamiento en los territorios a los socios de estas organizaciones, sin embargo, algunas cajas no cumplieron según informe de la CGE citado anteriormente.

Entre las cajas examinadas se encuentran la Caja Solidaria Inti Pakari ubicada en la parroquia San Juan, del Cantón Riobamba, la ayuda en premios del programa les permitió fortalecer su patrimonio y poder ofrecer un servicio de crédito a los pobladores de la zona, por el acompañamiento y gestión de sus dirigentes esta caja ha permanecido activa.

## **Capítulo 2**

### **Definición del problema**

#### **1. Diagnostico situacional**

##### **1.1 Situación socioeconómica**

El fomento de políticas públicas y normativas para las cajas y bancos comunales y las cajas de ahorro ha sido limitado, durante algunos años lo que invisibiliza aún más las características, naturaleza, cifras, y sus formas de organización, de la gran cantidad existente y dispersa en todo el territorio ecuatoriano la problemática de análisis se concentra en los bajos niveles de inclusión financiera de la parroquia San Juan del cantón Riobamba, así como el debilitamiento de la asociatividad para el desarrollo económico en la zona.

Conforme a su plan de ordenamiento territorial (PDOT) las actividades económicas de la parroquia son: “agricultura, ganadería, minería, transporte, turismo comunitario” (PDOT GAD Parroquial de San Juan, 2015-2019, 62), para cubrir la demanda de créditos que se requieren para mejorar estas actividades el 67% ha sido atendido por BanEcuador, y en menores porcentajes por cooperativas de ahorro y crédito y la banca privada, no existe la evidencia de créditos otorgados por las cajas, según datos del plan de ordenamiento, desde lo local se invisibiliza.

La situación socioeconómica de la parroquia San Juan, está influida por sus movimientos migratorios a nivel nacional se registran 511 y a nivel internacional 56, (PDOT, 2021, 58-59), a estos números deben añadirse los evidenciados en este último año 2021, por migraciones ilegales realizados especialmente a los Estados Unidos de Norteamérica, es importante señalar que la mayoría de la población de la parroquia se identifica como indígena, representando el 88,60% según datos del (PDOT, 2021, 61), obtenidos desde el INEC 2010.

Al limitado capital de trabajo o liquidez de sus pobladores se suma la falta de IFIS, ocasiona que las personas acudan a la ciudad de Riobamba, a solicitar créditos en BanEcuador y otras IFIS, también es una realidad que existe el chulco en la parroquia de grupos familiares que otorgan créditos altas tasas de interés sin ninguna formalidad, la desconfianza y bajo desarrollo de las cajas de ahorro provoca la fuga de capitales y recursos de los habitantes de la parroquia.

Una de las barreras de inclusión financiera es el acceso a servicios financieros, las cajas al no estar formalizadas y fortalecidas no ofrecen esos servicios a la población, y en efecto se identifica el riesgo de las personas vulnerables en acudir a la ciudad a realizar sus transacciones, como el cobro del bono de desarrollo así también el riesgo de fraude, chulco, impagos, morosidad es alto, al no contar con personería jurídica las cajas de ahorro.

Para alcanzar mayores niveles de inclusión financiera en la parroquia, es necesario aplicar políticas públicas, en este caso de estudio específico la resolución No. 520-2019, de fecha 14 de junio de 2019, que contiene la “Norma para la suscripción de convenios de asociación de entidades del sector financiero popular y solidario sujetas al control de la SEPS” (Junta de Política y Regulación Monetaria, 2019), se pretende “la ampliación o prestación de servicios específicos entre entidades del sector financiero popular y solidario”, de las cajas de ahorro. Al ser una normativa emitida para todo el SFPS es necesario que las cooperativas de ahorro y crédito consideren como una estrategia para la inclusión financiera, tomando en cuenta las características del sector comunitario, así poder incluir con mayor profundidad a los sectores rurales, y constituir a las cajas y bancos comunales como aliados estratégicos, y conformar esas “estructuras locales” que manifiesta el “sexto principio cooperativo” (ACI 2015, 77).

Durante estos años no existe un impulso a la economía social y solidaria (ESS), por falta de créditos, acceso a fuentes de financiamiento nacional e internacional, tampoco ha existido el interés de los dirigentes y socios de las cajas de ahorro en obtener personería jurídica y fortalecerse, del testimonio y evidencia directa en la zona existen 5 cajas en la parroquia. El desinterés por parte de líderes comunitarios, sumado a la migración a las ciudades de la población impiden que se fortalezcan estas organizaciones, es necesario conocer las características, naturalezas propias de este sector que son “economía solidaria, economía comunitaria, emprendimientos asociativos, empresas sociales, asociaciones de productores, redes de ayuda mutua, ferias populares, huertos comunitarios, trabajado autogestionado, desarrollo endógeno, equidad, consumo responsable” (Coraggio 2011, 33-34), términos que describen las prácticas comunes de las cajas solidarias, de ahorro y comunitarias en sus territorios.

## 1.2 Población objetivo

La población objetivo del presente trabajo son los adultos mayores pobladores de la parroquia San Juan, que en su mayoría se identifican como indígenas, para quienes se realiza el presente estudio en beneficio de superar la barrera de accesibilidad física, y la demanda de educarse financieramente.

## 1.3 Diagrama del diagnóstico situacional

La figura 2.1., permite una visualización íntegra, pero resumida de la situación económica y normativa del contexto actual de las cajas de ahorro en el Ecuador, a esta identificación se suma las razones y soluciones específicas posibles, a partir de esta esquematización se procederá a elaborar el árbol de problemas y objetivos.

**Figura 2.1 Diagrama del diagnóstico situacional**

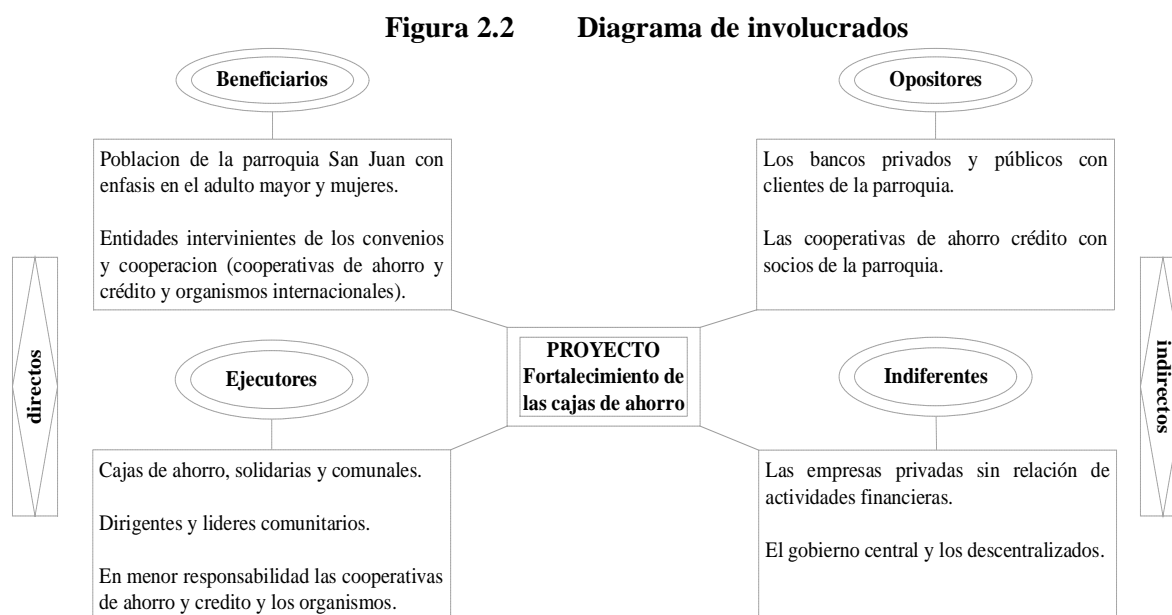
Problema	¿Por qué?	¿Por qué? (específico)	¿Soluciones?	Soluciones
	normativa limitada	desinterés del estado	desconocimiento del sector	Programa estatal de fomento y promoción de las cajas de ahorro, con incentivos
		débil política pública	políticas públicas de fomento	
Bajo desarrollo de las cajas solidarias, de ahorro y comunales de la parroquia San Juan	Limitado manejo organizacional administrativo y técnico	bajos niveles de educación financiera	Programa de educación financiera	
		desconocimiento de herramientas de gestión	falta de modelos de baja formación educativa de socios	Modelos de gestión para cajas de ahorro, solidarias y comunales
		procesos internos no establecidos	sostenibilidad de la gestión dirigenal	
	Escaso financiamiento	aportes limitados y escasos de sus socios	Incremento de aporte en base a la confianza en la caja	
		Acceso limitado a crédito en las IFIS	falta de garantías sector no interesante	Productos creados para las cajas
		Debilitada estructura de las organizaciones	inexistencia de alianzas, convenios, cooperación	Convenios de asociación y cooperación

Fuente: Referencia del cuadro del análisis de diagnóstico (Aldunate 2011, 40)

## 2. Justificación del proyecto y delimitación del problema

### 2.1 Matriz de involucrados

La identificación de los involucrados, interesados (stakeholders), es importante para el proceso de lluvia de ideas, conocer las distintas necesidades, expectativas, y agruparlos en grupos de intereses lo proponen (Aldunate 2011, 46), (BID, 2018, 33), todos estos son enlistados en la siguiente figura 2.2, y posterior en la tabla 3.5 su análisis.



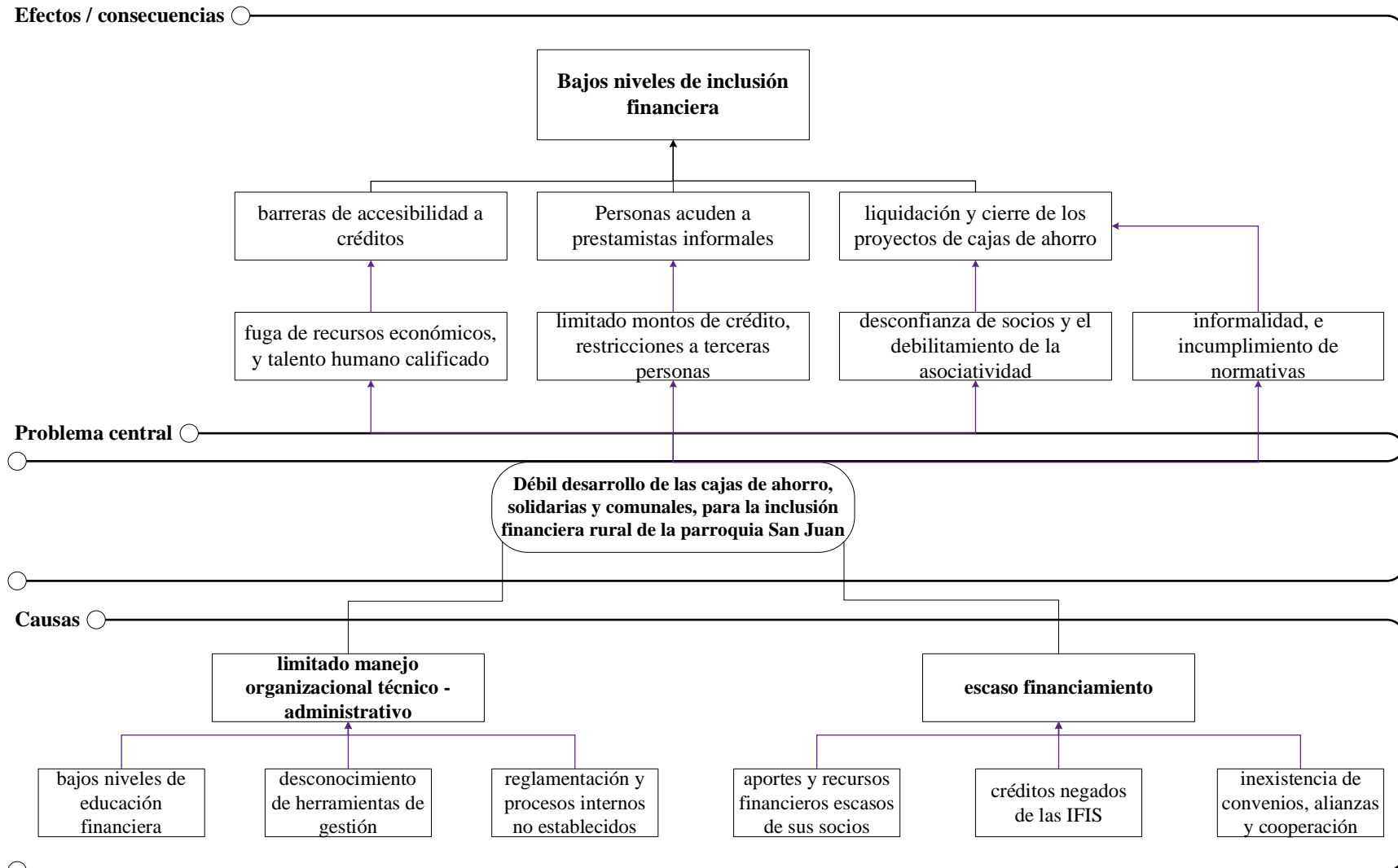
Fuente: Trabajo investigativo

### 2.2 Árbol de problemas

Luego haber descrito el diagnostico situacional, la población objetivo, y los involucrados se procede a corresponder las causas y efectos respectivamente en la figura 2.3, siendo el bajo desarrollo de las cajas solidarias, de ahorro y comunales de la parroquia San Juan el problema central, y en la parte superior del árbol se indica el efecto mayor que son los bajos niveles de inclusión financiera rural.

La parte inferior del diagrama corresponde a las raíces-causas que originan que las cajas solidarias, de ahorro y comunales no se fortalezcan, con bajos niveles de educación financiera, limitado conocimiento organizacional técnico y administrativo, y un escaso financiamiento por falta de iniciativas de convenios, alianzas y cooperación.

**Figura 2.3**    **Árbol de problemas**



Fuente: Diagnóstico situacional, análisis causas y efectos.



### **3. Objetivos del proyecto**

#### **Objetivo general**

Fortalecer a las cajas de ahorro, solidarias y comunales existentes en la parroquia San Juan, mediante convenios de asociación y cooperación internacional, contribuir al desarrollo local de la parroquia San Juan, mediante la prestación de servicios financieros, enfocados al emprendimiento y asociatividad en las actividades económicas principales del territorio.

#### **Objetivos específicos**

- Fortalecer el conocimiento, gestión administrativa y operativo de las cajas, socios, mediante educación financiera, propuestas de modelos de gestión, y elaboración de normativa interna para las cajas.
- Mejorar las fuentes de acceso al crédito, montos y calidad a través de la celebración de alianzas de cooperación nacional, esto devolverá la confianza y el interés de la población en asociarse y ahorrar en la localidad.

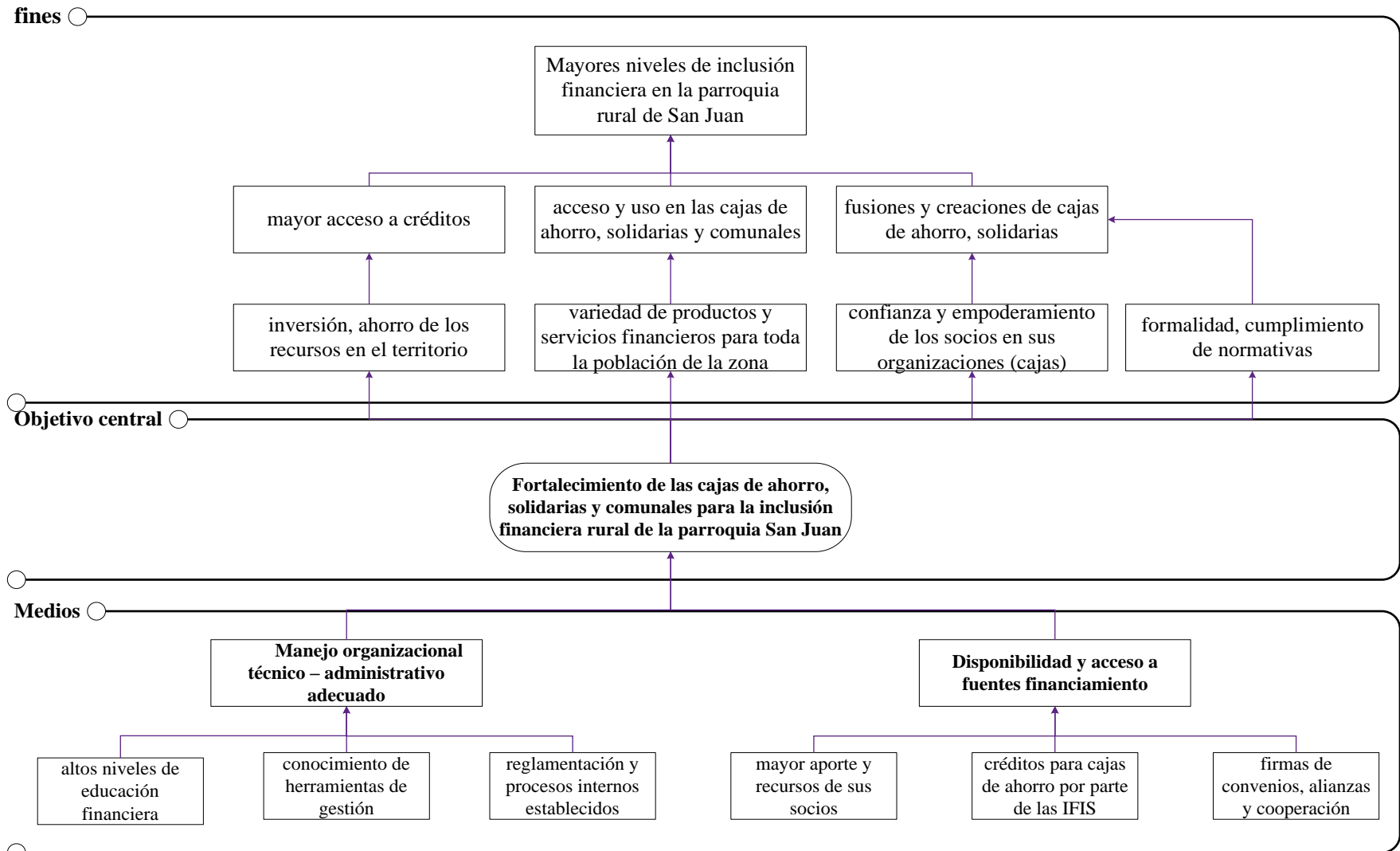
#### **3.1 Árbol de objetivos**

“El árbol de objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas” (Ortegón CEPAL 2015, 17)., para su construcción se utiliza la misma metodología de construcción que el árbol de problemas así “Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos” (Ortegón CEPAL 2015, 17).

La visión de largo plazo que se pretende conseguir con este proyecto es contribuir al desarrollo socioeconómico de la parroquia, apoyar los emprendimientos locales con financiamiento adecuado y adaptado a las realidades sociales de la parroquia.

Los medios y fines presentados en el árbol de la figura 2.4, constituyen los medios para alcanzar a solucionar las causas y son los fines que se pretende alcanzar con la ejecución del proyecto existen alternativas, no se puede afirmar que exista una solución absoluta.

**Figura 2.4**    **Árbol de objetivos**



Fuente: Árbol de problemas y análisis de medios y fines

#### **4. Hipótesis y alternativas del proyecto**

##### **4.1 Árbol de objetivos y alternativas**

Los sistemas informales conformado por las cajas de ahorro rurales, son “caracterizados por la existencia de relaciones personales, operadores individuales, facilidad de acceso, procedimientos sencillos, transacciones rápidas, términos y montos flexibles en los préstamos”. (Marcelino-Aranda et al. 2015, 5)., que justamente no toman en cuenta aspectos que el sistema financiero formal requiere como son los requisitos para el acceso a crédito entre otros, en este sentido del producto del árbol de objetivos se plantea las siguientes alternativas que darían solución a las causas raíz, “si eliminamos las causas más profundas estaremos eliminando el problema” (Miño 2013, 18).

Para alcanzar mayores niveles de inclusión financiera, se plantea 3 alternativas al proyecto:

1. La creación de una cooperativa de ahorro y crédito u otra IFIS.
2. Solicitar y acceder a líneas de crédito en las IFIS, a nivel de comunidades.
3. Sectorización de las cajas de ahorro, solidarias y comunales dentro de la parroquia.

##### **4.2 Selección de la estrategia optima**

Criterio de selección: tamaño y ubicación de las cajas de ahorro, solidarias y comunales.

**Figura 2.5 Fotografía de la ubicación de las cajas**



Fuente: Editado en Google Earth 2021.

Conforme al PDOT (2021, 33), la población total de San Juan es de 8.621 habitantes para atender esta demanda se propone el fortalecimiento y posterior creación de 5 cajas de ahorro, a fin de cumplir con el parámetro de la AFI de 1 punto de atención por cada 1.000 habitantes, en cuanto a su tamaño la determinara cada una de las cajas tomando en cuenta la demanda y proyección de habitantes, su ubicación respetara la siguiente territorialidad:

**Tabla 2.1. Cobertura de atención de las cajas de ahorro de la parroquia**

Nº de cajas	vinculo común	cobertura	ubicación	Tipo de caja
Caja 1	Capilla Loma, Cantarilla	200	Capilla Loma	solidario
Caja 2	miembros de los clubes deportivos	2.240	San Juan, sur	de ahorro
Caja 3	mujeres de la parroquia San Juan	2.639	San Juan, centro	de ahorro
Caja 4	Ballagan, Pisicaz	150	San Juan, norte	solidario
Caja 5 *	Shobol pamba, Rumipamba, Santa Rosa	300	Shobol pamba	solidario
Caja 6 *	Chaupi Pomalo, Calera Grande	300	Calera Grande	solidario
Caja 7 *	Shobol Llin Llin	200	Shobol Llin Llin	solidario
Caja 8 *	Guabug, Guadalupe	400	Guabug	solidario
Caja 9 *	Santa Isabel, Chimborazo	400	Chimborazo	solidario
Caja 10	Delicia, Tambohuasha, Santa Teresita	300	Delicia	solidario

Fuente: Plan de ordenamiento territorial del GAD San Juan (2019-2023)

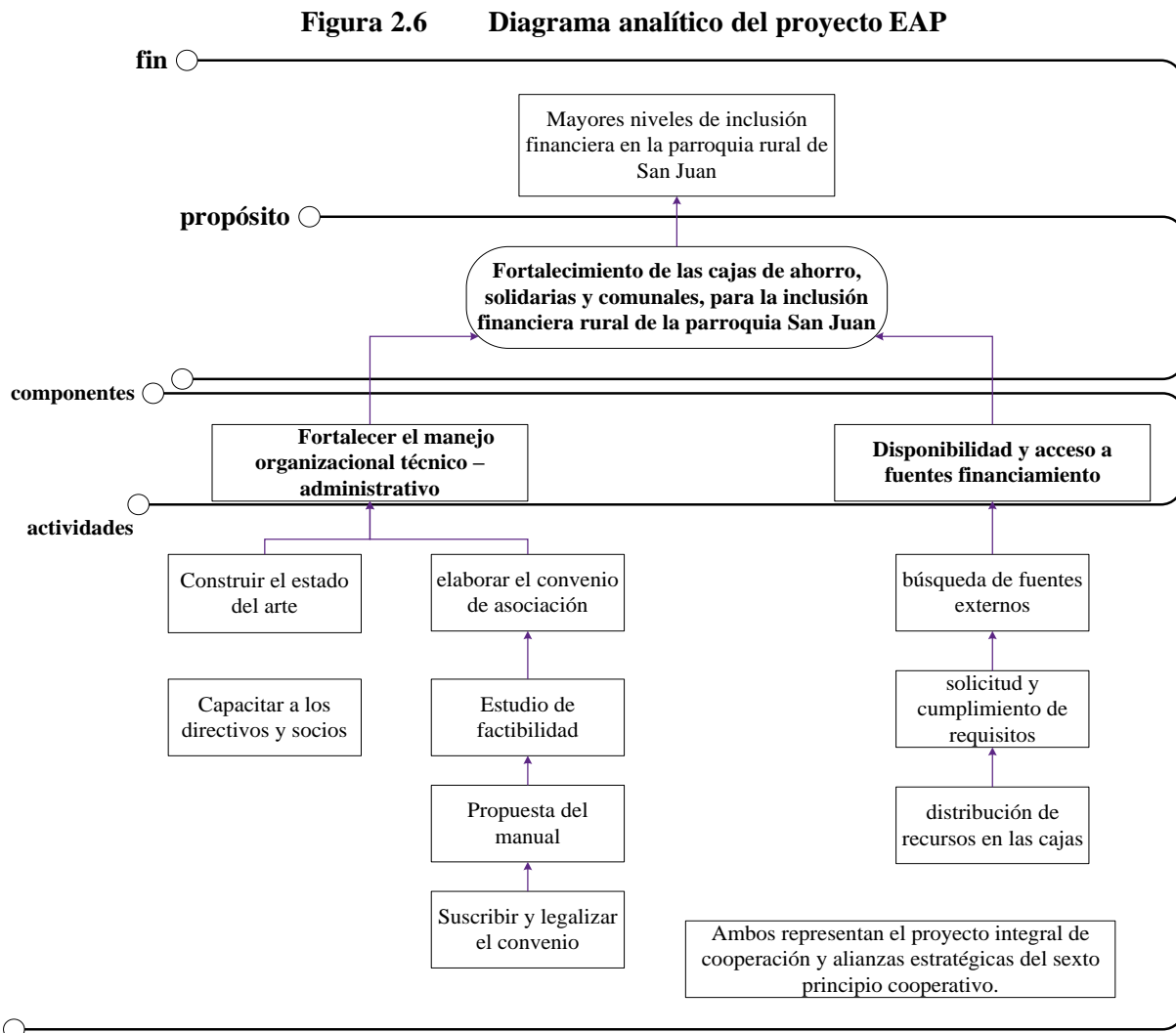
\* Cajas existentes (informales), la caja 1 y 2 tiene abarca a toda la población de la parroquia La propuesta de fortalecer a las cajas existentes es mediante la celebración de convenios de asociación con una cooperativa de ahorro y crédito de los segmentos 1, 2, y 3 del SFPS, así mismo se busca el financiamiento externo para la inversión de capital semilla o de trabajo para todas las cajas propuestas en la tabla 2.1.

No se pretende incrementar el número de cajas de acuerdo al crecimiento de la población, sino consolidar a las mismas en su ubicación, respetar el criterio de la territorialidad de las comunidades y barrios, rescatar el papel de la mujer en liderar este tipo de organizaciones, según datos del PDOT (2021, 34), el porcentaje de mujeres es mayor que los hombres, el empoderamiento de las mujeres en sus actividades económicas, así como en gestionar y ser socios de estas cajas para el acceso oportuno, ágil, permitiría un apoyo integral.

### 4.3 Estructura analítica del proyecto

Posterior al análisis de alternativas de solución, y la elección de la estrategia óptima corresponde la elaboración de toda la estructura analítica del proyecto (EAP), teniendo como insumos el árbol de objetivos, los componentes y actividades que serán expuestos y detallados en la matriz de marco lógico.

En la figura 2.6, se propone el diagrama del proyecto misma que servirá de base para la matriz de marco lógico, cabe señalar que el convenio de asociación y la cooperación se presentan como dos subproyectos en este proyecto integral que su propósito central es fortalecer a las cajas de ahorro, comunales y solidarias.



Fuente: Trabajo investigativo.

## **Capítulo 3**

### **Desarrollo metodológico y resultados del proyecto**

La metodología de marco lógico (MML), “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 2015, 13).

#### **Descripción del proyecto**

Este proyecto es un programa que integra dos subproyectos interrelacionados entre sí, el primero consiste en celebrar un convenio de asociación conforme en la Resolución No. 520-2019 de la SEPS., que permita a las cajas de ahorro, solidarias y comunales ampliar los servicios financieros a sus socios y socios de la cooperativa de ahorro y crédito interesada sin que se pierda sus esencia y naturaleza que es su manejo organizacional interno, el tiempo del programa es de 5 años, estos podrán ser renovados conforme la norma así lo establezca, sus intervinientes y sobre todo la voluntad de los directivos de turno.

El segundo subproyecto o componente es el acceso a financiamiento externo no reembolsable por medio de la cooperación nacional e internacional de preferencia por un organismo internacional que focalice y facilite dichos recursos, para ser distribuidos equitativamente en el territorio de la parroquia San Juan, y estos generen excedentes.

#### **1. Matriz de marco lógico**

La secuencia lógica de la tabla 3.1, obedece a las posturas de Aldunate y Ortégón, quienes proponen la construcción de esta matriz que recoge el fin, el propósito los componentes planteados en el diagnóstico situacional, así como el establecimiento de indicadores, medios de verificación y los supuestos que intervendrán en el momento de la ejecución del proyecto, los costos, e indicadores se basan en la realidad ecuatoriana y en particular del cantón Riobamba, cabe señalar que una desagregación pormenorizada presentaran los subproyectos, el primero con el estudio de factibilidad que debe anexarse al convenio de asociación, y el proyecto de inversión para el acceso al crédito no reembolsable.

**Tabla 3.1. Matriz de marco lógico**

Nivel	Resumen narrativo de los objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>FINES</b>	<b>F1:</b> Alcanzar mayores niveles de educación e inclusión financiera en la parroquia San Juan.	<b>acceso:</b> Para el año 2026, se cuenta con 3 puntos de atención por cada 10.000 adultos de la parroquia San Juan. <b>uso:</b> Para el año 2026 el 80% de la población tienen al menos 1 cuenta de ahorros. Para el año 2026 el 75% de la población accedió a créditos.	personería jurídica estructura de las cajas  libretas de ahorro certificados  tablas de amortización, solicitudes, pagares.	La parroquia de San Juan alcanza mayores niveles de inclusión financiera.  Las cajas de ahorro, solidarias y comunales se registran y obtienen personería jurídica.
<b>PROPÓSITO</b>	<b>P:</b> Fortalecer a las cajas de ahorro, solidarias y comunales, en la prestación de servicios y productos financieros de ahorro y crédito, mediante la mejora organizacional.	Para el año 2025, se cuenta con 10 cajas de ahorro, solidarias y comunales formalizadas y consolidadas en su gestión.	Número de cajas registradas RUC, permisos vigentes estados financieros indicadores de gestión y financieros.	La población apoya la formalización y fomento de las cajas en sus localidades.  La SEPS mantiene vigente la normativa para los convenios.
<b>COMPONENTES</b>	<b>C1:</b> Fortalecer el conocimiento y gestión administrativo, operativo de las cajas, mediante educación financiera y convenios. <b>C2:</b> Mejorar el acceso al crédito, montos y calidad, a través de la cooperación internacional.	6 talleres por año. convenio suscrito y autorizado por la SEPS.  Acceso a crédito mediante la cooperación internacional montos de crédito vigentes.	Registros de asistencias. Convenio suscrito y legalizado ante la SEPS.  Documentos de cooperación transferencias, créditos y disponibilidad de recursos.	La población participa activamente en los eventos de educación financiera.  Excelentes resultados del convenio y cooperación para las organizaciones intervinientes.

<b>ACTIVIDADES</b>	A.1.1: Construir el estado del arte	\$2.500,00	Fuentes primarias y secundarias	Evidencia empírica disponible.
	A.1.2: Elaborar el proyecto de convenio de asociación, con el estudio de factibilidad y manual.	\$25.800,00	Estudio de factibilidad (proyecto), junto con el manual de regulación administrativa y operativa.	Población asiste a los talleres. Estudios de mercado, técnico, y financiero factibles.
	A.1.3: Suscribir y legalizar el convenio de asociación.	\$1.300,00	Resolución de la SEPS. Lista de asistencia.	Los valores del TIR, VAN y la relación CB son positivos >1. Existe la predisposición de las cooperativas de ahorro y crédito en firmar convenios.
	A.1.4: Capacitar a los directivos y socios de las cajas	\$120.400,00	Informes, registros de las actividades financieras.	Existe el interés de organismos internacionales en apoyar estos proyectos.
	A.1.5: Apoyo administrativo.	\$50.000,00	Firma de cooperación.	
	A.2.1: Buscar fuentes de financiamiento nacional.	\$500,00	RUC, estatutos	
	A.2.2: Elaboración y presentación de requisitos.	\$1.500,00	Estados financieros	
	A.2.3: Distribución de recursos.	\$500.000,00		

**Fuente:** Trabajo investigativo.



## 2. Plan operativo

**Tabla 3.2. Plan operativo anual (POA)**

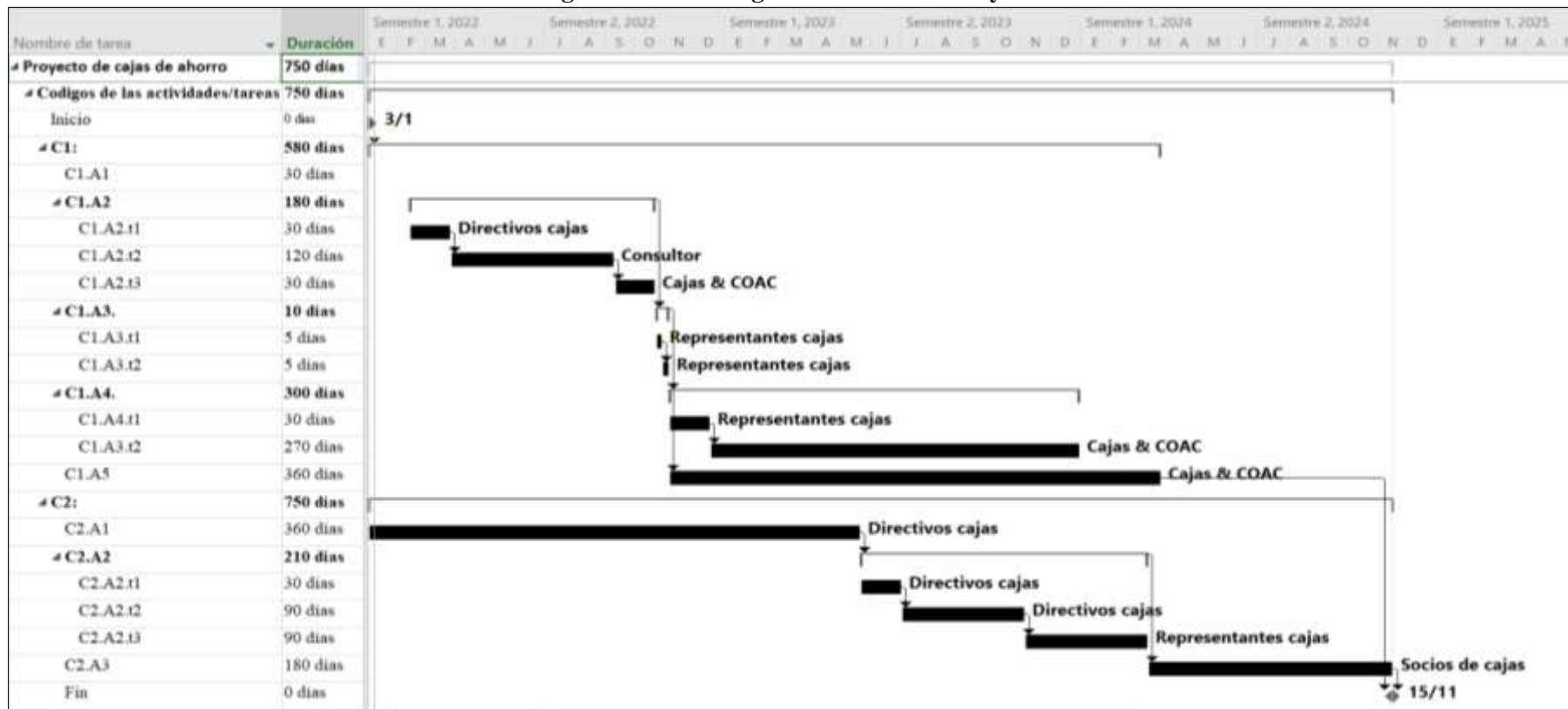
<b>códigos<sup>5</sup> de las actividades/tareas</b>	<b>duración</b>	<b>responsables</b>	<b>financiamiento externo A</b>	<b>aportes propios B</b>	<b>costo total (A+B)</b>	<b>(indicadores)</b>
	750 días		\$150.000,00	\$50.000,00	\$202.000,00	
C1:	580 días	socios de cajas			\$200.000,00	convenio autorizado por SEPS
C1. A1	30 días	consultor		\$2.500,00	\$2.500,00	estado del arte estructurado
C1. A2	180 días	consultor			\$25.800,00	estudio factible
C1. A2.t1	30 días	directivos cajas		\$300,00		consultor contratado
C1. A2.t2	120 días	consultor	\$20.000,00	\$5.000,00		proyecto y manual elaborados
C1. A2.t3	30 días	cajas & COAC		500,00		proyectos revisados
C1. A3.	10 días	representantes cajas			\$1.300,00	convenio suscrito y legalizado
C1. A3.t1	5 días	representantes cajas		\$300,00		autorización de la SEPS
C1. A3.t2	5 días	representantes cajas		\$1.000,00		convenios suscritos y notariados
C1. A4.	300 días	cajas & COAC			\$120.400,00	100% de socios capacitados
C1. A4.t1	30 días	representantes cajas		\$400,00		planes aprobados de cada caja
C1. A3.t2	270 días	cajas & COAC	\$80.000,00	\$40.000,00		6 talleres ejecutados por año
C1. A5	360 días	cajas & COAC	\$50.000,00		\$50.000,00	mejora administrativa
C2:	750 días	socios de cajas			\$2.000,00	cooperación aprobada
C2. A1	360 días	directivos cajas		\$500,00	\$500,00	financiamientos externos
C2. A2	210 días	directivos cajas			\$1.500,00	cumplimiento de requisitos
C2. A2.t1	30 días	directivos cajas		\$500,00		convocatoria entregada
C2. A2.t2	90 días	directivos cajas		\$500,00		resoluciones favorables
C2. A2.t3	90 días	representantes cajas		\$500,00		solicitudes aprobadas
C2. A3	180 días	socios de cajas	\$500.000,00			recursos asignados a cada caja

Fuente: Análisis económico

<sup>5</sup> Nota: los códigos de las actividades y tareas corresponde a la secuencia detallada en la MML.

### 3. Cronograma

Figura 3.1. Cronograma de actividades y tareas <sup>6</sup>



Fuente: Plan operativo anual POA

<sup>6</sup> Nota: el presente cronograma es del cumplimiento de las actividades y tareas y no corresponden a la duración de los componentes en el presente proyecto.

En la tabla 3.2., se expone el plan operativo anual conocido comúnmente como POA, se construye de manera pormenorizada y permite un control y monitoreo preciso lo que facilita realizar acciones correctivas en la implementación del proyecto (BID, 112). El presente proyecto al ser un programa que integra dos subproyectos, que a su vez involucra varios elementos de varias cajas, tanto en la tabla 3.2., y la figura 3.1., se generaliza las actividades y tareas a procesos que integran a todas las cajas, la utilidad de la herramienta del POA, en el caso de las cajas les permitirá el control exhaustivo de la inversión del financiamiento a sus actividades y a los resultados generales de las cajas.

### **Los presupuestos**

Conforme la metodología del MML y la gestión de proyectos en las tablas 3.3-3.4, se proyecta y detalla los ingresos, costos por actividad y categorías, según corresponda agrupados por componentes y posterior a la consolidación por años en el ciclo del proyecto.

### **Ingresos:**

Sin bien es cierto el presente proyecto tendrá como principal financiamiento la cooperación internacional, es necesario que este apoyo sea justificado mediante indicadores de evaluación económica, así como también para la factibilidad del convenio, en este sentido los ingresos proyectados por años correspondan a:

- a) intereses ganados de los créditos otorgados a los socios al 6% de tasa activa anual, se considera una cartera en promedio de \$30.000,00 de las cajas de ahorro, a esto se suma el remanente del financiamiento no reembolsable que serán capitalizados en las diferentes cajas de acuerdo con un análisis de necesidades y de manera equitativa y progresiva.
- b) ingresos por servicios específicos del convenio; pago del bono de desarrollo, servicios básicos (energía eléctrica, telecomunicaciones), apertura de cuentas, actualización de la información de socios de la cooperativa, consultas de saldos, pago de impuestos.
- c) otros ingresos extraordinarios, los intereses por mora, arriendo de la infraestructura de las cajas en capacitaciones, multas de reuniones y aportaciones de los socios.

**Costos por actividad:**

Son determinados a partir del costeo del costeo individual de cada una de las actividades del proyecto (Vigo et al. 2018, 172), en el presente proyecto existen 2 componentes que básicamente corresponde a la elaboración del convenio y la cooperación internacional para el financiamiento, entre los costos figuran los honorarios a servicios profesionales para la elaboración del documento del convenio, así como al estudio académico, talleres.

**Costo por categorías:**

El otro enfoque es la categorización de los gastos de inversión y recurrentes identificados de acuerdo con su naturaleza de utilización (Vigo et al. 2018), en la tabla 3.4., se muestra de manera simplificada y general los gastos que se requieren para la ejecución de los dos componentes del proyecto.

**Gastos de inversión:** corresponde a la inversión de todas las actividades y tareas que requiere el proyecto para alcanzar las metas planteadas, en especial la creación de las 5 cajas de ahorro, que se realiza progresivamente 1 por año, los gastos del consultor, capacitaciones y los gastos relacionados en la administración del convenio, que se encuentran distribuidos en el ciclo de vida del proyecto.

**Gastos recurrentes**

En esta categoría se consideran los gastos relacionados a la operación de las cajas de ahorro, como sueldos y salarios del personal, directivos, asesoramientos, mantenimiento de los muebles e inmuebles, suministros de oficina, limpieza, la propuesta es costear los gastos a un solo proveedor, a fin de minimizar los costos, como en el caso del asesoramiento contable para todas las cajas de ahorro, permitiendo unificación de criterio.

Entre otras erogaciones se encuentran los servicios básicos, internet, viáticos, movilizaciones, y un rubro para imprevistos debido a la complejidad del mercado, es importante que se tengan en cuenta inversiones de reposición, y realizar ajustes en el ciclo de proyecto, para la estimación y proyección tanto de ingresos y egresos se ha considerado tomar como base de análisis los incurridos por la Caja Solidaria “Inti Pakari”, ver anexo 2.

#### 4. Presupuesto del proyecto

**Tabla 3.3. Presupuesto por componentes y actividades**

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Componente 1</b>	<b>73.000,00</b>	<b>43.000,00</b>	<b>43.000,00</b>	<b>23.000,00</b>	<b>18.000,00</b>
Estructurar el estado del arte. (Honorarios profesionales) GA	2.500,00				
Elaborar el proyecto de convenio y manual					
Contratar equipo asesor y/ consultor Gasto en proceso de selección	300,00				
Elaboración del estudio, convenio y manual (Honorarios profesionales) GA	25.000,00				
Presentación y discusión de resultados Gastos de organización de reuniones	500,00				
Suscribir y legalizar el convenio					
Solicitar y presentar ante la SEPS el convenio Gastos de viáticos y movilizaciones	300,00				
Firmar el convenio Gastos en reuniones y de representación	1.000,00				
Capacitar a socios de las cajas					
Planificar anualmente los talleres y cursos Gastos de organización de los talleres	400,00				
Ejecutar los talleres y cursos					
Honorarios a capacitadores	25.000,00	25.000,00	25.000,00	10.000,00	5.000,00
Materiales y herramientas	7.000,00	7.000,00	7.000,00	2.000,00	2.000,00
Otros imprevistos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Apoyo administrativo fruto del convenio					
Gastos de viáticos y movilizaciones	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Materiales y herramientas	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Otros imprevistos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
<b>Componente 2</b>	<b>2.000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Búsqueda de fuentes de financiamiento nacional					
Gastos de movilización, y reuniones	500,00				
Elaboración y presentación de requisitos					
Convocar a todos los directivos de las cajas					
Gastos de organización de reuniones entre cajas (dirigentes de las cajas de ahorro)	500,00				
Elaborar y organizar los documentos Gastos de organización de reuniones	500,00				
Presentar la solicitud de crédito Gastos en reuniones y de representación	500,00				
Creación de las cajas de ahorro	20.000,00	20.000,00	20.000,00	30.000,00	30.000,00
<b>COSTOS TOTALES POR AÑO</b>	<b>95.000,00</b>	<b>33.000,00</b>	<b>63.000,00</b>	<b>53.000,00</b>	<b>48.000,00</b>

Fuente: POA y análisis de costos

**Tabla 3.4. Presupuesto consolidado de ingresos, costos y gastos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Presupuesto total</b>
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 115.013,00</b>	<b>\$ 117.981,20</b>	<b>\$ 120.553,63</b>	<b>\$ 124.084,42</b>	<b>\$ 127.114,84</b>	<b>\$ 604.747,09</b>
<b>Costos de inversión</b>	<b>95.000,00</b>	<b>63.000,00</b>	<b>63.000,00</b>	<b>53.000,00</b>	<b>48.000,00</b>	<b>\$ 322.000,00</b>
Servicios de consultoría	27.500,00					\$ 27.500,00
Gastos de comunicaciones	300,00					\$ 300,00
Reuniones de trabajo	3.400,00					\$ 3.400,00
Viáticos y movilizaciones	4.800,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	\$ 20.800,00
Honorarios capacitaciones	25.000,00	25.000,00	25.000,00	10.000,00	5.000,00	\$ 90.000,00
Materiales y suministros	12.000,00	12.000,00	12.000,00	7.000,00	7.000,00	\$ 50.000,00
Imprevistos	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	\$ 10.000,00
Creación de cajas de ahorro	20.000,00	20.000,00	20.000,00	30.000,00	30.000,00	\$ 120.000,00
<b>Costos recurrentes (operativos)</b>	<b>36.500,00</b>	<b>40.000,00</b>	<b>44.000,00</b>	<b>47.500,00</b>	<b>42.500,00</b>	<b>\$ 210.500,00</b>
G. Personal	18.000,00	21.000,00	24.000,00	27.000,00	30.000,00	\$ 120.000,00
G. Servicios profesionales (CPA, Ab.)	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	1.000,00	\$ 41.000,00
G. dietas	3.000,00	3.500,00	4.000,00	4.500,00	5.000,00	\$ 20.000,00
Materiales y suministros	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	\$ 20.000,00
Servicios de internet	1.500,00	1.500,00	2.000,00	2.000,00	2.500,00	\$ 9.500,00
<b>TOTALES COSTOS Y GASTOS</b>	<b>131.500,00</b>	<b>103.000,00</b>	<b>107.000,00</b>	<b>100.500,00</b>	<b>90.500,00</b>	<b>\$ 532.500,00</b>

Fuente: POA y presupuesto por componentes.

## 5. Evaluación ex ante

La presente evaluación ex ante, se realiza con el fin de consolidar, ratificar o corregir las ideas, propuestas, indicadores planteados en las anteriores tablas, matrices y cuadros, en un primer momento se considera la siguiente tabla 3.5, para identificar y delimitar el problema que dio origen al proyecto.

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

Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿Se ha identificado con claridad el problema que da origen al proyecto?	X		la inclusión financiera es un tema muy amplio que requiere la implementación de varios proyectos	Proponer varios proyectos que contribuyan a mejorar la inclusión financiera rural de la parroquia
¿El problema se ha delimitado geográfica y socialmente?	X		El problema de la inclusión financiera es delimitado en la parroquia San Juan, la inclusión financiera recoge aspectos sociales de la zona	La evaluación ex ante, durante y ex post del proyecto es clave debido a la medición de niveles no solo financieros, sino sociales, económicos y otros.
¿Existe información suficiente sobre el problema?		X	Dentro del PDOT no se encuentra un detalle de la parte financiera de la zona	Es muy importante que dentro del PDOT de la parroquia se contemple datos sobre inclusión financiera
¿El problema es prioritario para la política social/económica?	X		La inclusión financiera es un tema de interés nacional y mundial, pues contribuye a disminuir niveles de pobreza	Al estado garante de derechos y políticas para todos los sectores del país, fomentar políticas públicas en favor de las cajas
¿Se ha considerado la percepción de la población beneficiaria en la identificación del problema?	X		La demanda de créditos de la población sanjuaneña es frecuente, existen grupo de personas que les interesa asociarse y crear cajas	Es necesario realizar mesas de trabajo para que mediante lluvias de ideas se logre sistematizar proyectos de cajas de ahorro
¿El equipo que gestiona el proyecto tiene la capacidad de intervenir en el problema?	X		Como gestor y proponente del proyecto considero que tengo la capacidad académica de gestionar	Se debe conformar un equipo multidisciplinario de la parroquia para acompañar la ejecución del proyecto
¿Se han analizado los costos administrativos, psicosociales y políticos de la focalización del proyecto?		X	Se realizó la proforma de componentes y construir el POA, no se ha considerado los costos psicosociales y políticos	Se debe costear los demás costos para una mejor estructura y sostenibilidad del proyecto
¿se han identificado los criterios de focalización del proyecto?		X	Se ha focalizado en la parroquia San Juan debido a la cercanía del lugar del proponente	Se debe tomar en cuenta en las demás parroquias rurales este proyecto.

**Fuente:** Diagnostico situacional, matriz de involucrados

## 5.1 Análisis de la viabilidad política

En el diagnóstico situacional se identificó a los distintos involucrados, interesados del proyecto, en la siguiente matriz lo que busca es cuantificar dichos intereses, así como el peso que se considera para cada actor.

**Tabla 3.6. Matriz de análisis de actores y viabilidad política**

Componente o actividad	Actores sociales involucrados	Interés puesto en ejecución	Peso político del actor social	Nivel de viabilidad política
<b>Componente C1:</b>	Empresas privadas	0	1	
	Comunidades de la parroquia	1	2	ALTO
	Cooperativa de Ahorro y Crédito	1	3	
	Socios de las cajas de ahorro	1	3	
<b>Componente C2:</b>	Gobiernos seccionales	0	1	
	Organismos locales	1	2	ALTO
	Organismos internacionales	1	3	
	Bancos	-1	1	

**Fuente:** Figura 2.2, matriz de marco lógico.

## 5.2 Análisis de la viabilidad de género

Según Quispe-Otacoma et al (2018) resalta “el papel de las mujeres dentro de las cajas solidarias y bancos comunales las mismas que han sido construidas como una alternativa al sistema financiero, para brindar oportunidades a hombres y mujeres que desean mejorar su calidad de vida”, según la base de datos del Banco Central del Ecuador apenas el 32% de las mujeres tienen acceso a los productos financieros esto significa 1.664, con relación a los hombres que tienen un 64% duplicando esta cifra.

El enfoque de género del presente proyecto nace por estas realidades y que las cajas de ahorro, solidarias y comunitarias son en su mayoría lideradas por mujeres, bajo estos preceptos, el vínculo común que se propone para una de las cajas de ahorro es que sea mujer sin importar su edad, estrato social, condición económica, la misma que estará situada en la cabecera parroquial conformada por las mujeres más representativas de las comunidades en su cuerpo directivo, las demás cajas observaran la equidad de género.



### 5.3 Análisis de la viabilidad institucional

En el presente análisis de la viabilidad institucional la responsabilidad es compartida, entre el promotor, consultor para la elaboración del convenio, así como los directivos de las cajas de ahorro, solidarias y comunales, es imprescindible el trabajo en equipo, así como para el segundo componente con los representantes del organismo internacional.

A pesar de que existan algunos problemas internos dentro de las cajas en el transcurso del tiempo estos serán superados en base a los resultados y buena gestión que demanden los dirigentes en sus cargos, es necesario que se solvete algunos gastos previos.

**Tabla 3.7. Matriz de análisis de la viabilidad institucional**

Organismo o entidad responsable: <b>Promotor, tesista</b>				
Componente o actividad	Requisitos organizacionales	Requisitos existentes	Problemas internos de la entidad	Nivel de viabilidad institucional de la actividad
Estructurar el estado del arte, naturaleza, formas de las cajas de ahorro.	Evidencia empírica disponible para la construcción y debate teórico	SI		A
Organismo o entidad responsable: <b>Consultor, directivos de las cajas de ahorro, solidarias y comunales</b>				
Elaborar el proyecto de convenio de asociación, con el estudio de factibilidad y manual	Los estudios de mercado, técnico, organizacional, y financiero son factibles	NO	No existen registros de las actividades económicas de las cajas	M
Suscribir y legalizar el convenio de asociación	La SEPS autorice y apruebe el convenio, cumplir los requisitos	NO	No existe el apoyo unánime de los socios en firmar el convenio	M
Capacitar a los directivos y socios de las cajas	Que la asistencia de los directivos y socios sea total	SI	Desinterés de algunos socios en no asistir a las capacitaciones	M
Apoyo administrativo fruto del convenio	Exista la predisposición de la Cooperativa	SI	Falta de infraestructura adecuada, para el apoyo	M
Organismo o entidad responsable: <b>directivos de las cajas de ahorro, solidarias y comunales, organismo internacional</b>				
Búsqueda de fuentes de financiamiento nacional	Financiamiento en cooperación existente	SI	Falta de gestión de directivos y socios	B
Elaboración y presentación de requisitos	Requisitos existentes por parte de las cajas	NO	Falta de requisitos, para la cooperación	B
Distribución del financiamiento	Acuerdo formal entre todas las cajas en cooperación	NO	Inconformidad y desacuerdos en las cajas	M

**Fuente:** Matriz de marco lógico

#### **5.4 Análisis de la viabilidad económica y financiera**

En el presente estudio “es para medir la capacidad del propio proyecto para enfrentar los compromisos de pago asumidos en un eventual endeudamiento para su realización” (Nassir 2008, 23)., es interesante lo que muestra la tabla 3.7 en la que se cuantifica la proyección de ingresos ganados, de la cartera de crédito otorgada por parte de las cajas, así como el ingreso por los servicios específicos frutos del convenio celebrado, por otro lado se considera también los rubros de gastos no solo del funcionamiento normal de la caja, también del costo adicional del convenio.

La proyección de ingresos se basa en la capitalización de la inversión extranjera no reembolsable en las cajas de ahorro, de manera periódica y sujeta a evaluaciones, los ingresos por el convenio son representativos por las comisiones de servicios ampliados. Es necesario aclarar que los ingresos es la suma del proyecto que todas las cajas van a generar, estas estimaciones como se mencionó anteriormente están basados en realidades de las cajas existentes, tomando como base la experiencia de la Caja Solidaria “Inti Pakary”, ver anexo 2, igual de importante que la proyección se ajusta a la normativa de los convenios de asociación, el mismo que deberá ser evaluado periódicamente para su cumplimiento.

**Tabla 3.8. Flujo de caja proyectado**

DETALLE	Años					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>		<b>17.788,00</b>	<b>22.136,20</b>	<b>25.158,63</b>	<b>28.389,42</b>	<b>31.944,84</b>
Intereses ganados		11.100,00	14.820,00	16.620,00	19.020,00	21.120,00
Ingresos por servicios del convenio		4.188,00	4.816,20	5.538,63	6.369,42	7.324,84
Otros ingresos		2.500,00	2.500,00	3.000,00	3.000,00	3.500,00
Financiamiento no reembolsable		100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
<b>Egresos</b>	<b>95.000,00</b>	<b>36.500,00</b>	<b>103.000,00</b>	<b>107.000,00</b>	<b>100.500,00</b>	<b>90.500,00</b>
<b>Costos de inversión</b>		-	<b>63.000,00</b>	<b>63.000,00</b>	<b>53.000,00</b>	<b>48.000,00</b>
Viáticos y movilizaciones			4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Honorarios capacitaciones			25.000,00	25.000,00	10.000,00	5.000,00
Materiales y suministros			12.000,00	12.000,00	7.000,00	7.000,00
Imprevistos			2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Creación de cajas de ahorro			20.000,00	20.000,00	30.000,00	30.000,00
<b>Costos recurrentes (operativos cajas)</b>		<b>36.500,00</b>	<b>40.000,00</b>	<b>44.000,00</b>	<b>47.500,00</b>	<b>42.500,00</b>
G. Personal		18.000,00	21.000,00	24.000,00	27.000,00	30.000,00
G. Servicios profesionales (CPA, Ab.)		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	1.000,00
G. dietas		3.000,00	3.500,00	4.000,00	4.500,00	5.000,00
Materiales y suministros		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Servicios de internet		1.500,00	1.500,00	2.000,00	2.000,00	2.500,00
<b>Excedentes</b>		<b>81.288,00</b>	<b>19.136,20</b>	<b>18.158,63</b>	<b>27.889,42</b>	<b>41.444,84</b>
(-) Inversión	95.000,00					
Flujo de caja	<b>-95.000,00</b>	<b>81.288,00</b>	<b>19.136,20</b>	<b>18.158,63</b>	<b>27.889,42</b>	<b>41.444,84</b>

**Fuente:** Presupuesto por componentes y consolidado

### Resultados de la viabilidad económica y financiera

Para evaluar financieramente el presente proyecto usaremos algunos indicadores financieros y cálculos de matemáticas financieras.

#### Valor actual neto (VAN)

“Es el valor actual de los beneficios netos que genera un proyecto, mide el bienestar económico tendría la sociedad con la ejecución del proyecto, en lugar de colocar su dinero a una tasa de descuento adoptada.” (Vigo et al. 2018, 236).

Para su cálculo utilizaremos la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{FNC\ i}{(1+k)^i} - I_0$$

Donde:

VAN= Valor actual Neto

Io= Inversión inicial

FNC= Flujos netos

k= tasa de descuento

n= periodos

i= tiempo

Aplicando la formula con los flujos netos de la tabla 3.8 tenemos los siguiente:

$$VAN = \frac{81.288,00}{(1 + 0,10)^1} + \frac{19.136,20}{(1 + 0,10)^2} + \frac{18.158,63}{(1 + 0,10)^3} + \frac{27.889,42}{(1 + 0,10)^4} + \frac{41.444,84}{(1 + 0,10)^5} - 95.000,00$$
$$VAN = 53.138,91$$

El VAN, es positivo por lo que conviene ejecutar el proyecto, ocasionando que se renuncie al costo de oportunidad del 10% de la tasa de descuento, la rentabilidad obtenida es considerable tomando en comparación con la tasa pasiva que se ofertan por las IFIS.

### Tasa interna de retorno (TIR)

“La tasa interna de retorno, conocida como TIR, es la tasa de descuento que hace que el VAN de un proyecto sea cero. La TIR es un número que no depende de la tasa de interés del mercado de capitales”. (Vigo et al. 2018, 237)., depende de los flujos del proyecto.

Representamos mediante la siguiente fórmula:

$$VPN = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{FE_t}{(1 + TIR)^t} = 0$$
$$VAN = \frac{81.288,00}{(1 + 0,35544636)^1} + \frac{19.136,20}{(1 + 0,35544636)^2} + \frac{18.158,63}{(1 + 0,35544636)^3} + \frac{27.889,42}{(1 + 0,35544636)^4} + \frac{41.444,84}{(1 + 0,35544636)^5}$$
$$VAN = 0$$
$$TIR = 35.54\%$$

La tasa interna de retorno es del 35,54%, que representa el rendimiento del proyecto con relación a otras tasas del mercado, la tasa pasiva ofrecida en el SFPS es hasta el 11%, dependiendo del tiempo y del monto invertido.

El VAN y el TIR arrojan resultados adecuados para la implementación del proyecto, es necesario que exista un margen de rentabilidad para la sostenibilidad del proyecto, y se acuda a inversión y financiamiento de corto plazo y a tasas bajas.

Dentro del análisis económico financiero es importante que se maneje y controle adecuadamente los costos de operación, para que exista una sostenibilidad en el tiempo, es decir generar beneficios duraderos, que trasciendan al periodo de ejecución del proyecto, bajo este criterio el proyecto propone las siguientes medidas al finalizar el quinto año.

De acuerdo con el análisis y proyección del flujo de cada se requiere que los ingresos se incrementen para cubrir los costos operativos, entre las alternativas se sugieren la fijación de la tasa de interés del 6% al 8%, tomando en cuenta los diferentes productos y servicios que se ofrezcan, también es necesario que los excedentes sean reinvertidos en las cajas, así como se incentive el ahorro de los socios.

## **Capítulo 4**

### **Conclusiones y recomendaciones**

La ESS y la IFG son conceptos y propuestas en construcción debido a los intereses de grupos mayores (capitalismo, empresas transnacionales, bancos, grupos económicos), sin embargo, los avances que han tenido durante los últimos años han permitido transformar la economía de las familias, grupos sociales y la sociedad en general, así como el gobierno han tenido que reconocer su rol y la importancia en la economía del país.

En la parroquia San Juan es viable la superación de las barreras de IF, mediante la implementación de la presente propuesta, para ello las cajas de ahorro deben enfocarse en impulsar y fomentar la ESS a través de sus productos y servicios, entendiéndose que, al promover las inversiones y financiamiento al sector real, estos serán los agentes y actores del desarrollo económico de los territorios.

La evaluación ex ante, nos demuestra que la viabilidad de implementar el presente proyecto es factible, para ello será necesario la elaboración de los dos subproyectos el convenio de asociación y la cooperación internacional, se fortalecerá el sexto principio cooperativo de realizar economías a pequeñas escalas, en este caso la intermediación financiera, pero incluir a las personas más lejanas y con diversas características y rusticidad.

### **Recomendaciones**

Al estado gestor y promotor de las políticas públicas que permitan que los tipos de convenios de asociación, cooperación sean acompañados de una fuerte promoción por parte de las diferentes instituciones del estado, que las normativas se simplifiquen para las cajas de ahorro, solidarias y comunales y estos puedan avanzar en sus procesos de consolidación. Se debe aplicar por etapas los convenios de asociación, para ampliar o restringir ciertos servicios específicos, las decisiones deben ser graduales debido a las características propias de cada sector comunitario, con criterios de análisis de datos de inclusión financiera, enfoque de género, la evaluación financiera, es imprescindible para optimizar los costos operativos y permitir que los ingresos generados permitan la sostenibilidad de las cajas.

## **Anexos**

### **Anexo 1: Lista de referencia de documentos legales citados**

Asamblea Nacional Constituyente. 2008. “Constitución de la Republica del Ecuador”.

\_\_\_\_\_. 2011a. “Código Orgánico Monetario y Financiero”. Registro Oficial (RO) suplemento No. 332 del 12 de septiembre de 2014.

\_\_\_\_\_. 2014b. “Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la Igualdad”. Registro Oficial (RO) No. 283 del 07 de julio de 2014.

\_\_\_\_\_. 2011c. “Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria”. Registro Oficial (RO) No. 444 del 10 de mayo de 2011.

\_\_\_\_\_. 2011d. “Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria”. Registro Oficial (RO) No. 648 del 27 de febrero de 2012.

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. 2019. Resolución No. 675-2021-F. “Norma para la constitución de las cajas y bancos comunales y cajas de ahorro”. Registro Oficial (RO) cuarto suplemento 525 del 27 de agosto de 2021.

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. 2019. Resolución No. 661-2021-F. “Norma para la constitución de las cajas y bancos comunales y cajas de ahorro”. Registro Oficial (RO) primer suplemento No. 463 del 01 de junio de 2021.

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. 2019. Resolución No. 520-2019-F. “Norma para la suscripción de convenios de asociación de Entidades del sector financiero popular y solidario sujetas al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria”. Registro Oficial (RO) No. 9 del 01 de agosto de 2019.

SEPS. 2019. Resolución No. SEPS-IGS-IGJ-INGINT-2021-003. “Norma que establece los parámetros para la suspensión y exclusión del catastro público de la SEPS a las cajas y bancos comunales y cajas de ahorro”.

**Anexo 2: Generalidades de la Caja Solidaria “Inti Pakary”, de la Comunidad Shobol.**

Antecedentes	En el año 2006, un grupo de mujeres de la Comunidad Shobol Llin Llin, en vista de los excedentes que se generaron de la venta de bayetas, decidieron asociarse para crear un fondo de caja para facilitar créditos, durante 4 años trabajaron de manera informal y sin ningún control externo, en el año 2010 deciden registrarse en el CODENPE, todos los años han reinvertido los excedentes.
<b>Estructura interna y directivos actuales</b>	Presidente: Rosa Pingos Secretaria: Aurelia Espinoza Tesorera: Lourdes Espinoza Comité de Crédito: Rosa Ganan, Remigio Pingos, Mariana Ganan
Fecha de resolución y constitución jurídica	Mediante Acuerdo Ministerial CODENPE No. 1811, del 05 de mayo del 2010.
<b>Número de socios</b>	40 socios al 31 de diciembre de 2020
Ámbito de desarrollo	Se desarrolla en la intermediación financiera rural comunitaria con sus socios, limitándose a los productos y servicios de ahorro, y crédito con sus miembros, en el área geográfica de la Comunidad Shobol Llin Llin, el vínculo común para el ingreso a es pertenecer a dicha comunidad.
<b>Experiencia y buenas prácticas</b>	Inversión de la venta de bayetas de su propia producción. Créditos destinados exclusivamente a compra de ganado, semillas para el fomento agrícola, o ganadero, en casos necesarios se otorga para solventar los gastos familiares semanales. Informes periódicos de balances, créditos actualizados de manera física en cuadernos, así como informes en medios digitales. Fomentar la práctica del AMA SHUWA, AMA KILLA, AMA LLULLA, como fundamento o principio del SUMAK KAWSAY de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas. Mantienen relaciones de solidaridad, reciprocidad a través de organización de eventos sociales abiertos para toda la comunidad. Solicitan y acuden a los profesionales de la zona para capacitarse en el manejo administrativo, contable y de créditos. Impulsan la práctica del idioma Kichwa en todos sus procesos internos, sesiones, reuniones, así como en la convivencia diaria.
Indicadores financieros	Datos al 31 de diciembre de 2020 Nivel de activos: 55 mil dólares Nivel de pasivos: 9 mil dólares Nivel de patrimonio: 35 mil dólares Excedentes: 9 mil dólares Nivel de cartera: 30 mil dólares Los excedentes acumulados de los años anteriores se reinvirtieron para la construcción del segundo piso de su sede social.

Fuente: Lourdes Espinoza, tesorera de la Caja “Inti Pakary”, entrevista, 30 de enero 2022.



**Anexo 3: Sede social de la Caja Solidaria “Inti Pakary”, de la Comunidad Shobol.**



Fuente: Fotografía de los interiores de la sede tomada el día del evento de inauguración, el 22 de enero 2022, en el fondo se aprecia el logo de la caja.

## **Acrónimos y siglas**

ACI:	Alianza Cooperativa Internacional
AFI:	Alianza para la Inclusión Financiera (Aliance Financiall Included=
BM:	Banco mundial
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CFI:	Center for Financial Inclusion (siglas en ingles)
CFN:	Corporación Financiera Nacional
CGE:	Contraloría General del Estado
CODENPE:	Consejo Nacional de Desarrollo de los Pueblos
COMYF:	Código Orgánica Monetario y Financiero
ESS:	Economía social y solidaria
FAO:	“Food and Agriculture Organization”, (siglas del inglés)
FINTECH:	Viene de la combinación de las palabras en ingles finance" y "technology"
IFIS:	Instituciones financieras
LOEPS:	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
MML:	Metodología de marco lógico
POA:	Plan operativo anual
PODT:	Plan de ordenamiento territorial
PRODEPINE:	Proyecto de desarrollo de los pueblos indígenas y negros del Ecuador
PyME:	Pequeñas y medianas empresas
SEPS:	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
UCABANPE:	Unión de Cajas Solidarias y Bancos Comunales de las Nacionalidades del Ecuador

## Lista de referencias

- Alianza Cooperativa Internacional. 2015. “Notas de orientación para los principios cooperativos”.
- Álvarez, Roberto Javier. 2020. “Análisis espacial de la inclusión financiera y la pobreza multidimensional en el Ecuador en el periodo 2015-2018”. Tesis de maestría, FLACSO Ecuador.
- Araque Jaramillo, Wilson coord., Rivera Vásquez, Jairo Israel, y Paul Guerra investigadores. 2019. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Observatorio PYME, Red de Instituciones Financieras de Desarrollo, RFD. *¿Qué es la inclusión financiera?: un análisis desde la teoría y la práctica*. en el marco del XIX Foro de Inclusión Financiera Ecosistemas Digitales: Un desafío a las finanzas sostenibles e inclusivas, 25 de septiembre. <http://hdl.handle.net/10644/6914>
- AFI. 2010. “La medición de la inclusión financiera para entes reguladores”. Bankable Frontier Associates. [https://www.afiglobal.org/sites/default/files/pdfimages/afi%20policy%20paper-SP%20\(2\).pdf](https://www.afiglobal.org/sites/default/files/pdfimages/afi%20policy%20paper-SP%20(2).pdf)
- Almeraya Quintero, Silvia Xochilt, Benjamín Figueroa Sandoval, José María Díaz Puente, Katia Angélica Figueroa Rodríguez, y Luz María Pérez Hernández. 2011. “USO DEL CRÉDITO: IMPLICACIONES PARA EL DESARROLLO RURAL”. Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas [Internet]. 2(1):111-124. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263119820009>
- Aldunate Eduardo, y Julio Córdova. 2011. *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. URI: <http://hdl.handle.net/11362/5507>
- Banco Mundial. 2018. “Inclusión financiera”. Text/HTML. World Bank. 2018. <https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview#1>
- BCE. 2021. “Comunicación”. 1. Quito Banco Central del Ecuador. Publicado el lunes, 08 febrero 2021 13:19. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1411-en-cuatro-anos-aumento-el-acceso-al-sistema-financiero-en-3-7-millones-de-personas>

- Center for Financial Inclusion (CFI). (2009). *Financial Inclusion: ¿What's the Vision?*  
Boston: CFI <https://www.centerforfinancialinclusion.org/a-vision-for-full-financial-inclusion>
- CGE. 2021. “Consulta informes aprobados”. Contraloría general del estado. Quito  
“Consultar en línea con el Nro. DAAC-0030-2017”.
- Coraggio, José Luis. 2014. *La economía social y solidaria, y el papel de la economía popular en la estructura económica*. En *La economía Popular y Solidaria El Ser Humano Sobre el Capital 2007 - 2013*, editado por MIES-IEPS, 21-44. Quito: Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria.
- Jácome Estrella, Hugo de Jesús. 2021. *Inclusión Financiera en Ecuador: el cooperativismo de ahorro y crédito como alternativa*. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela, Grupo de Análise Territorial (ANTE). ISBN: 978-84-09-27080-4.
- Marcelino-Aranda, Mariana, David Muñoz, y Gabriel Salvador Fregoso Jasso. 2020. “Caja de ahorros informal, una opción de autoapoyo económico en sectores de bajos recursos”. *Nova scientia*, publicación electrónica 12 (24) 2 de julio de 2020.  
<https://doi.org/10.21640/ns.v12i24.2264>
- Martínez-Carrasco Pleite, Federico, Ana M. Muñoz Soriano, Maged Eid, y José Colino Sueiras. 2016. “Inclusión financiera en el ámbito rural mediante cajas de ahorro. Estudio de una experiencia en México”. *Perfiles Latinoamericanos* [Internet]. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11547020008>
- Martínez-Dajui, Esteban, y Renato Almorín-Albino. 2011. “Impacto de los apoyos externos en la promoción de cajas de ahorro y crédito comunitario en el medio rural. Agricultura, sociedad y desarrollo”. Recuperado en 21 de noviembre de 2021, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-54722011000300005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722011000300005&lng=es&tlng=es).
- Monsberger Rodolfo, y Víctor del Rosal. 2021. “El futuro de la inclusión Financiera: tecnologías y estrategias Fintech para las microfinanzas inclusivas y sustentables”, Sparkassenstiftung alemana. Documento de trabajo.
- 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*. CEPAL - SERIE Manuales. Santiago de Chile: Naciones Unidas – CEPAL.
- Ortiz Montes, Sonia, y Julia M. Núñez Tabales. 2017. “INCLUSIÓN FINANCIERA: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE”. Revista Galega de Economía [Internet]. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39152051004>
- PDOT. 2019. “Actualización del plan de ordenamiento territorial del gobierno autónomo descentralizado rural de la parroquia san juan”.
- Quispe-Otacoma, Ana Lucia, Mario Patricio Padilla-Martínez, Julio Alfredo Telot-González Alfredo y Dianelys Nogueira-Rivera. 2018. “Sistema de información gerencial para las cajas solidarias de Ecuador”. Ing. Ind. [online], vol.39, n.1 [citado 2022-01-09], pp.67-77. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362018000100008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100008)
- Roa, María José y Oscar Alfonso Carvallo. 2018. *Inclusión financiera y el costo del uso de instrumentos financieros formales Las experiencias de América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo - BID. <http://dx.doi.org/10.18235/0001216>.
- Sapag Chain, Nassir y Reinaldo Sapag Chain. 2008. *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw-Hill, Colombia. 5ta Edición, 2008.
- SEPS. 2021. “Productos estadísticos”. Quito Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. “Reportes de inclusión financiera”. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZTA1ZTI3ZDMtYWl0My00ZjdllWJmYTgtM2VkZWQ4ZTdiMDY0IiwidCI6ImMwNWUxMWU1LTcwNmMtNGNlZi1iYTUVlTE4ZWVkyYmYxMDAzNyJ9>
- Vigo Violeta, Saúl Vigil, Maed Sánchez y David Medianero. 2018. *Manual de diseño de proyectos del Desarrollo Sostenible*. Asociación los Andes de Cajamarca, Perú. 2da. Edición.